

# **Plan de gestion des risques 2022-2023 en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle**

## **Appendice 1 de l'annexe 11 de la Politique sur les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats**

Approbation : Conseil d'administration  
(Résolution CA-2022-219)

Entrée en vigueur : 7 décembre 2022

Responsable : Vice-rectorat aux ressources humaines et aux finances

Cadre juridique : *Statuts de l'Université Laval*, article 67, paragraphe 1, 151

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>4</b>
1.1 Parties prenantes.....	4
1.2 Tolérances aux risques.....	4
1.3 Risques de corruption et de collusion.....	5
Tableau A : 10 Familles de risques.....	6
<b>2. SITUATION ACTUELLE .....</b>	<b>8</b>
Tableau B : Critères de probabilité de survenance du risque.....	9
Tableau C : Critères d'impact de la survenance du risque.....	10
Tableau D : Critères d'appréciation du niveau de contrôle du risque.....	11
Tableau E : Résultats de l'analyse des risques 2018.....	12
R1.1 Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles.....	14
R1.2 Risque de non-habilitation sécuritaire.....	16
R1.3 Risque du trafic d'influence.....	17
R1.4 Risque que le mandat soit mal réalisé.....	18
R1.5 Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate.....	19
R2.1 Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts.....	20
R2.2 Risque de favoritisme.....	21
R2.3 Risque d'influence externe à l'Université Laval.....	22
R3.1 Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles.....	23
R3.2 Risque de mauvaises applications des lois et des règlements ou des modalités contractuelles.....	24
R3.3 Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle).....	25
R3.4 Risque que le document d'appel d'offres ou le contrat en découlant soit incomplet ou erroné de façon volontaire.....	26
R4.1 Risque de perte d'expertise.....	27
R4.2 Risque de dépendance des ressources externes.....	28
R5.1 Risque de divulgation d'information sensible / bris de confidentialité.....	29
R5.2 Risque d'influence de la personne.....	31
R5.3 Risque de pouvoir de la personne concernée par la prise de décision.....	32
R6.1 Risque de disponibilité de l'information.....	33
R6.2 Risque de l'intégrité de l'information.....	34
R7.1 Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée.....	35
R7.2 Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres.....	36
R7.3 Risque de restreindre la concurrence à la suite d'ajout de critères de sélection, d'admissibilité, de conformité et d'exigences techniques sans valeur ajoutée (appel d'offres dirigé).....	38
R7.4 Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres.....	40

R7.5	Risque de qualité du processus d'appel d'offres .....	41
R7.6	Risque de fractionnement de contrat .....	42
R7.7	Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions.....	43
R7.8	Risque associé à l'évaluation des soumissions .....	44
R7.9	Risque d'addendas trop nombreux ou d'envergure trop importante .....	45
R7.10	Risque associé à la période de questions en appel d'offres .....	46
R7.11	Risque de publication des appels d'offres uniquement en français lorsque les fournisseurs potentiels sont majoritairement anglophones ou allophones. ....	47
R8.1	Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection .....	48
R8.2	Risque associé au fonctionnement du comité de sélection .....	49
R8.3	Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection.....	50
R8.4	Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection .....	51
R9.1	Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant .....	52
R9.2	Risque d'entente collusoire .....	53
R9.3	Risque d'intimidation de la personne .....	54
R10.4	Risque de dépassement injustifié des coûts.....	58
<b>3.</b>	<b>SITUATION SOUHAITÉE.....</b>	<b>60</b>
	Tableau F : Liste des mesures d'atténuation à mettre en place.....	60

## 1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

En 2018-2019, l'Université Laval (ci-après nommé « l'Université ») s'est dotée de son premier plan de gestion des risques en matière de corruption et collusion dans les processus de gestion contractuelle (ci-après nommé « le Plan de gestion des risques »). Elle est consciente qu'une gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle efficace doit s'intégrer dans la culture de l'organisation. La modification d'une culture est un processus qui s'échelonne sur plusieurs années. Les travaux soutenant le Plan de gestion des risques ont été effectués de manière rigoureuse et en tenant compte de cette réalité. La vigilance déployée lors des travaux de surveillance et de revue permettra de pousser plus loin la culture de l'intégrité, de la transparence et de la conformité dans les processus de gestion contractuelle de l'Université.

Comme un tel Plan de gestion des risques doit être vivant et adapté à la réalité changeante de l'Université et du processus de gestion contractuel public québécois, il est de mise de mettre à jour ce dernier sur une base annuelle. C'est dans un tel contexte que le présent document prend ses assises.

L'Université Laval travaille à mettre en place un processus intégré de la gestion des risques. Le Service des finances qui agit comme coordonnateur de la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle suit de près cette initiative en vue de faire converger les démarches relatives à ces deux processus. À terme, les risques visés par le présent Plan de gestion des risques seront intégrés dans l'outil d'évaluation des risques institutionnels et seront réévalués à la même fréquence que les autres risques institutionnels.

### 1.1 Parties prenantes

Définies et identifiées dans le cadre organisationnel.

### 1.2 Tolérances aux risques

Dans l'établissement de sa tolérance globale aux risques en vue de la mise en place des mesures d'atténuation, l'Université a tenu compte des points suivants :

- la *Politique sur les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats* est soumise à un encadrement administratif et juridique important, l'Université doit donc s'assurer d'être conforme à la législation en tout temps ;
- les risques opérationnels de l'Université sont aussi à considérer dans l'élaboration des mesures d'atténuation. Tenant compte de cette réalité, les risques présentant une valeur résiduelle plus faible (inférieur à 6,5, à moins qu'ils ne soient traités avec d'autres risques) ont été acceptés ou surveillés.

La mission du Service des finances est de fournir aux unités administratives et aux instances décisionnelles les services et les conseils nécessaires à la saine gestion administrative et financière de l'Université. Le Service des finances s'assure du respect des normes applicables dans son domaine d'expertise. Il favorise une réflexion et des comportements éthiques en raison de l'utilisation des fonds publics. Il fournit aussi aux personnes et organismes appropriés l'information financière et administrative nécessaire au maintien d'une relation de qualité avec l'Université.

Par son rôle de conseiller et d'accompagnateur des demandeurs ainsi qu'une répartition claire des responsabilités tout au long du processus (Annexe 4 de la Politique) la gestion de l'application de l'encadrement administratif et juridique et la formation des intervenants sont facilitées. Cette mission combinée à la répartition des tâches qui impliquent deux acteurs (le conseiller en approvisionnement et le demandeur) dans les différentes étapes des processus d'approvisionnement dont la valeur correspond au barème de l'appel d'offres sur invitation et au barème de l'appel d'offres public a un impact important sur les risques de corruption et de collusion de l'Université.

### 1.3 Risques de corruption et de collusion

Il y a 42 risques, regroupés en 10 familles (ceux-ci sont représentés au Tableau A), qui ont été évalués et adaptés au contexte de l'Université en 2018 dans le cadre de travaux visant la mise en place du premier Plan de gestion des risques 2018-2019 de l'Université.

Afin d'identifier les risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, l'Université Laval est partie des documents de référence en la matière élaborés par l'Unité permanente anticorruption du Québec (UPAQ). Elle a choisi d'apporter les adaptations suivantes aux risques proposés par l'UPAQ, car de l'avis des personnes impliquées dans l'analyse, il était très difficile de distinguer leurs portées dans la phase d'analyse et d'évaluation. Il était donc préférable de les traiter en un seul élément de risque moyennant quelques ajustements aux libellés du risque et sa définition. Voici donc la liste des regroupements effectués :

- les risques R 6.3. Risque de confidentialité de l'information et R 5.1. Risque de divulgation d'information sensible ont été regroupés sous le risque 5.1 figurant dans le tableau disponible à la page suivante ;
- les risques R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification, R 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers, R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé et R 9.4. Risque lié à la présélection ou la préqualification ont été regroupés sous le risque 7.3 figurant dans le tableau disponible à la page suivante.

Au cours des travaux d'analyse et d'évaluation des risques, les personnes impliquées dans cet exercice ont également identifié un risque additionnel non inclus dans l'outil de référence de l'UPAQ. Il s'agit du risque 7.13 : Risque de publication des appels d'offres uniquement en français. Outre ces ajustements, l'Université Laval a repris les risques proposés dans les documents de l'UPAQ dans le cadre de ce Plan de gestion des risques.

Comme la majeure partie des mesures d'atténuation incluses dans le Plan de gestion des risques 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021 devaient se compléter dans la période visée par le présent Plan de gestion des risques, l'Université a choisi, lors de l'élaboration du Plan de gestion des risques 2020-2021 et 2021-2022, de ne pas réévaluer ces risques avant le printemps 2023. De plus, compte tenu du nombre important de risques à évaluer, elle compte répartir sur une période de deux ans cet exercice. Cela a pour effet que ce sont les résultats de l'analyse de risques réalisée au printemps-été 2018 qui sont utilisés pour son Plan de gestion des risques 2022-2023.

## TABLEAU A : 10 FAMILLES DE RISQUES

### R 1. Famille de risques de gouvernance

*Vulnérabilités associées aux façons de faire en matière de leadership, de prise de décisions et de capacité de gestion.*

- R 1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles
- R 1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire
- R 1.3. Risque de trafic d'influence
- R 1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé
- R 1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate

### R 2. Famille de risques associés à l'éthique

*Vulnérabilités associées à la culture d'une organisation et à sa capacité de respecter l'esprit et l'intention du Code de valeurs et d'éthique de l'administration publique.*

- R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
- R 2.2. Risque de favoritisme
- R 2.3. Risque d'influences externes

### R 3. Famille de risques associés au non-respect des lois et règlements

*Vulnérabilités associées à la gestion des activités se rapportant à la législation, aux avis et aux litiges ainsi qu'aux lois, règlements, directives et politiques selon les normes juridiques établies dans le processus de gestion contractuelle.*

- R 3.1. Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
- R 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
- R 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)
- R 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire

### R 4. Famille de risques associés aux ressources humaines

*Les ressources nécessaires peuvent manquer à un moment donné tout au long du processus de gestion contractuelle. Cette absence peut avoir des conséquences graves sur le processus des contrats publics.*

- R 4.1. Risque de perte d'expertise
- R 4.2. Risque de dépendance des ressources externes

### R 5. Famille de risques spécifiques aux personnes

*Vulnérabilités associées à la gestion de l'information sensible, à l'influence et aux pouvoirs (autorité) se rapportant aux personnes.*

- R 5.1. Risque de divulgation d'information sensible et/ou de bris de confidentialité
- R 5.2. Risque d'influence de la personne
- R 5.3. Risque de pouvoir de la personne concernée par la décision

### R 6. Famille de risques de sécurité de l'information

*Vulnérabilités associées à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité de l'information dans un processus de contrat public et qui peut avoir des conséquences graves (image négative, manque à gagner pour l'organisation, favoriser la formation de cartel, actes répréhensibles, etc.).*

- R 6.1. Risque de disponibilité de l'information
- R 6.2. Risque de l'intégrité de l'information

## **R 7. Famille de risques associés aux appels d'offres**

*Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres public dans notamment l'évaluation des besoins et des spécifications, s'il y a lieu, le choix du mode de sollicitation, la qualité du processus, le traitement des soumissions et les addendas injustifiés. Ces vulnérabilités peuvent avoir de graves conséquences non seulement sur le dépassement de budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte de réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.*

- R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée
- R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres
- R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'ajout de critères de sélection, d'admissibilité, de conformité, d'exigences techniques sans valeur ajoutée (appel d'offres dirigé)
- R 7.4. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres
- R 7.5. Risque de qualité du processus d'appel d'offres
- R 7.6. Risque de fractionnement de contrat
- R 7.7. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions
- R 7.8. Risque associé à l'évaluation des soumissions
- R 7.9. Risque d'addendas trop nombreux ou d'envergure trop importante
- R 7.10. Risque associé à la période de questions en appel d'offres
- R 7.11. Risque de publication des appels d'offres uniquement en français lorsque les fournisseurs potentiels sont majoritairement anglophones ou allophones (*risque ajouté*)

## **R 8. Famille de risques associés aux comités de sélection**

*Vulnérabilités associées à l'indépendance et au fonctionnement du comité de sélection (ex. rotation limitée des membres ou intégrité des membres ou du secrétaire du comité).*

- R 8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection
- R 8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection
- R 8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection
- R 8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection

## **R 9. Famille de risques de collusion**

*Vulnérabilités associées aux ententes illicites entre des fournisseurs complices dans le but d'entraver la concurrence.*

- R 9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant
- R 9.2. Risque d'entente collusoire
- R 9.3. Risque d'intimidation

## **R 10. Famille de risques de vérification inadéquate**

*Vulnérabilités associées à la vérification tout au long du processus de gestion contractuelle. Ces vulnérabilités se manifestent sous forme d'erreur, d'absence, de manque ou d'inadéquation des vérifications. Les manquements peuvent notamment concerner les fausses facturations, la conformité, la validité des documents d'analyse des soumissions, le dépassement injustifié des coûts et le travail au noir.*

- R 10.1. Risque de fausse facturation
- R 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel
- R 10.3. Risque de falsification interne ou externe de documents servant à l'analyse des soumissions
- R 10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts
- R 10.5. Risque de travail au noir, lors de la réalisation du contrat

## 2. SITUATION ACTUELLE

Voici quelques explications concernant la méthode utilisée pour évaluer les risques du Tableau A, en 2018.

Après l'adaptation du risque, son explication, ses causes et ses conséquences, trois groupes ont été formés en vue d'évaluer ces risques. Ces trois groupes ont permis de mettre à contribution les principales personnes impliquées dans le processus de gestion contractuelle ou directement concernées par les risques à évaluer.

Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Directrice adjointe – Approvisionnement, Service des finances	Directrice adjointe – Approvisionnement, Service des finances	Directrice adjointe – Approvisionnement, Service des finances
Directeur de la production et responsable des liens avec les fournisseurs à la Direction des technologies de l'information	trois conseillers en approvisionnement du Service des finances	Directeur de la production et responsable des liens avec les fournisseurs à la Direction des technologies de l'information
Directeur du Service des immeubles		Directrice adjointe, division de la planification stratégique et des investissements du Service des immeubles
Responsable de l'application des règles contractuelles et Secrétaire générale		Spécialiste responsable des dossiers d'approvisionnement à la Faculté de science et génie.
Directeur du bureau de la sécurité de l'information		

Pour l'évaluation de la situation actuelle, les tableaux suivants ont servi de guide aux participants :

- Tableau B : critères de probabilité de survenance du risque ;
- Tableau C : critères d'impact de la survenance du risque ;
- Tableau D : critères d'appréciation du niveau de contrôle du risque.

Il est à noter que les critères d'impact ont été évalués globalement par chaque membre du groupe, c'est-à-dire que les membres n'ont pas tenu compte des quatre catégories prévues au Tableau C.

L'évaluation de la situation actuelle avant contrôle (probabilité et impact) a d'abord été effectuée individuellement par chacun des membres des groupes de travail. Les résultats ont été mis en commun, comparés et discutés. Suite aux échanges, les participants pouvaient réviser leur résultat individuel. Toutefois, en fonction des réalités distinctes des participants à l'évaluation, il était possible de voir des écarts entre les résultats d'un individu par rapport à d'autres. Par la suite, une moyenne a été établie en fonction des risques inhérents évalués par chacun des membres du groupe.

L'appréciation du niveau de contrôle a été effectuée lors des séances de travail par le biais d'un consensus entre les membres du groupe responsable de l'évaluation du risque.

Après les rencontres des groupes de travail et à la lumière des résultats obtenus, l'équipe chargée de l'évaluation des risques a déterminé le traitement accordé à chacun des risques (transférer, accepter, réduire ou documenter/surveiller).

Les résultats présentés au tableau E représentent les résultats de l'évaluation des risques et le traitement.



**TABLEAU B : CRITÈRES DE PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE**

Critères multifactoriels de la probabilité que l'Université Laval devienne vulnérable aux actes répréhensibles		
Probabilité	Quantitative	Explication
Quasi certaine (5)	> 75 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très facile de commettre des actes répréhensibles sans contrôle sur place.</li> <li>• Devrait se produire dans la plupart des cas (jour/semaine).</li> <li>• Nombre très élevé d'incidents ou d'erreurs (ex. : sécurité de l'information), de faits (ex. : éthique) ou d'événements (ex. : collusion) enregistrés.</li> <li>• Nombre très élevé de contrats.</li> </ul>
Probable (4)	51 % - 75 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile de commettre des actes répréhensibles sans contrôle sur place.</li> <li>• Pourrait se produire dans la plupart des cas (mensuel).</li> <li>• Nombre élevé d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés.</li> <li>• Nombre élevé de contrats.</li> </ul>
Possible (3)	26 % - 50 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modérément complexe de commettre des actes répréhensibles sans contrôle en place.</li> <li>• Pourrait se produire à un moment donné (sur 12 mois).</li> <li>• Quelques incidents, erreurs, faits ou événements enregistrés.</li> <li>• Nombre moyen de contrats.</li> </ul>
Improbable (2)	10 % - 25 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile de commettre des actes répréhensibles même sans contrôle en place.</li> <li>• Ne devrait pas se produire (deux à cinq ans).</li> <li>• Peu d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés.</li> <li>• Peu de contrats.</li> </ul>
Rare (1)	< 10 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très difficile de commettre des actes répréhensibles même sans contrôle en place.</li> <li>• Peut se produire que dans des circonstances exceptionnelles (10 ans).</li> <li>• Pas d'incidents, d'erreurs, de faits ou des événements enregistrés.</li> <li>• Presque aucun ou très peu de contrats.</li> </ul>

**TABLEAU C : CRITÈRES D'IMPACT DE LA SURVENANCE DU RISQUE**

<b>Critères multifactoriels de l'impact potentiel de matérialisation d'actes répréhensibles</b>				
<b>Impact</b>	<b>Réputation</b>	<b>Financier</b>	<b>Juridique</b>	<b>Qualité de services</b>
<b>Extrême (5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'opinion publique critique fortement l'organisme public. La confiance est très affectée.</li> <li>• Le sous-ministre ou le président doit intervenir.</li> <li>• Mention négative dans les médias avec atteinte à la réputation de façon irréversible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépassement financier est &gt; 30 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impact touche l'ensemble du processus de gestion contractuelle et peut mener à des accusations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau grave d'insatisfaction.</li> <li>• Irritants de fréquence très importante.</li> </ul>
<b>Majeur (4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs plaintes sont enregistrées.</li> <li>• Les lacunes sont relevées et documentées (à la suite des demandes d'accès à l'information).</li> <li>• Mention négative dans les médias avec atteinte à la réputation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépassement financier est compris entre 20 % et 30 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impact pouvant mener à des accusations est important et s'étend dans plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau important d'insatisfaction.</li> <li>• Irritants de fréquence importante.</li> </ul>
<b>Modéré (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des plaintes sont enregistrées.</li> <li>• Mention négative dans les médias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépassement financier est compris entre 10 % et 20 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impact est moyen, de nature administrative et s'étend dans plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'insatisfaction modéré.</li> <li>• Irritants de fréquence moyenne.</li> </ul>
<b>Mineur (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelques plaintes sont enregistrées.</li> <li>• D'autres organismes critiquent l'organisme public. Ce dernier a réagi rapidement pour contenir la situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépassement financier est compris entre 5 % et 10 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impact est mineur, de nature administrative et limité à une phase du processus de gestion contractuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'insatisfaction faible.</li> <li>• Irritants mineurs.</li> </ul>
<b>Insignifiant (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelques commentaires négatifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépassement financier est &lt; 5 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avertissement nécessitant de corriger la situation due au non-respect d'une politique de l'organisme public découlant d'une loi, d'un règlement ou d'une directive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'insatisfaction très faible.</li> <li>• Irritants insignifiants.</li> </ul>

**TABLEAU D : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DU NIVEAU DE CONTRÔLE DU RISQUE**

Critères d'appréciation du niveau de contrôle				
Exemples de contrôle : Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	Niveau de contrôle	Explication du choix du niveau de contrôle	Facteur de contrôle (FC)	Facteur de non-contrôle FNC = (1 - FC)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système de déclaration obligatoire applicable aux titulaires de charges publiques afin de prévenir et de détecter de possibles incompatibilités ou conflits d'intérêts.</li> <li>• Informer adéquatement les titulaires de charges publiques des règles disciplinaires ou du code d'éthique.</li> <li>• Réaliser des formations en éthique et déontologie sous forme d'études de cas.</li> <li>• Politique d'encadrement des rapports de proximité entre publics-privé.</li> </ul>	<b>Optimisé (5)</b>	Des processus ont été affinés à un niveau de bonnes pratiques sur la base de résultats de l'amélioration continue.	80 %	20 %
	<b>Efficace (4)</b>	Le suivi de gestion et les mesures de conformité semblent fonctionner efficacement. Les processus sont en constante amélioration et offrent une bonne pratique.	60 %	40 %
	<b>Défini (3)</b>	Des procédures ont été normalisées, documentées et communiquées par la formation. Il est exigé que ces processus doivent être suivis. Cependant, il est peu probable que les erreurs soient détectées. Les procédures sont existantes, mais non sophistiquées.	40 %	60 %
	<b>Intuitif (2)</b>	Les processus sont en développement. Il n'y a pas de formation ou de communication de procédure standard formelle et la responsabilité est laissée à l'individu.	20 %	80 %
	<b>Non standardisé (1)</b>	Il n'y a pas de processus standardisé, mais uniquement des approches ad hoc qui ont tendance à être appliquées sur une base individuelle ou au cas par cas. L'approche globale de la gestion est désorganisée.	10 %	90 %
	<b>Inexistant (0)</b>	Absence totale de tout processus reconnaissable. L'organisation n'a même pas reconnu qu'il y a un problème à résoudre.	0 %	100 %

**TABLEAU E : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES RISQUES 2018**

Risques	Probabilité moyenne (P)	Impact moyen (I)	Risque inhérent (RI) (P X I)	Appréciation du niveau de contrôle (A)	Risque Résiduel (RI X (1-A))	Traitement	Groupe de travail
R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	4	4,7	18,7	0,3	13,1	Réduire	G1
R1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire	2,2	3,6	7,6	0,1	6,8	Réduire	G1
R1.3. Risque du trafic d'influence	2,6	4	8,8	0,6	3,5	Accepter	G3
R1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé	3,4	3,6	12,6	0,4	7,5	Réduire	G3
R1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	3,3	3,2	10,3	0,6	6,2	Réduire	G1
R2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	3,2	3,5	11,1	0,5	5,6	Réduire	G1
R2.2. Risque de favoritisme	3,4	3,3	10,7	0,6	4,3	Accepter	G1
R2.3. Risque d'influences externes à l'Université Laval	2,4	2,9	7,0	0,6	2,8	Accepter	G1
R3.1. Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	4,3	4,3	18,0	0,4	10,8	Réduire	G3
R3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	4	4,1	17,0	0,6	6,8	Réduire	G3
R3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)	2,5	2,8	7,0	0,6	2,8	Réduire	G3
R3.4. Risque que le document d'appel d'offres ou le contrat en découlant soit incomplet ou erroné de façon volontaire	2,3	4,3	9,3	0,7	2,8	Accepter	G3
R4.1. Risque de perte d'expertise	3,8	3,5	12,8	0,4	7,7	Réduire	G3
R4.2. Risque de dépendance des ressources externes	3,4	4,5	15,8	0,1	14,2	Réduire	G3
R5.1. Risque de divulgation d'information sensible / bris de confidentialité	3	3,5	11,2	0,5	5,6	Réduire	G1
R5.2. Risque d'influence de la personne	1,9	3,5	6,3	0,5	3,2	Réduire	G1
R5.3. Risque de pouvoir de la personne concernée par la prise de décision	2,9	3,7	10,0	0,4	6,0	Accepter	G1
R6.1. Risque de disponibilité de l'information	2,2	3,8	7,8	0,6	3,1	Accepter	G1
R6.2. Risque de l'intégrité de l'information	2	3,2	5,2	0,6	2,1	Accepter	G1
R7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	4,3	4,6	19,8	0,5	9,9	Réduire	G3
R7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres	1,8	2,0	3,8	0,6	1,5	Accepter	G3
R7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'ajout de critères de sélection, d'admissibilité, de conformité et d'exigences techniques sans valeur ajoutée (appel d'offres dirigé)	3,1	2,8	8,4	0,5	4,2	Accepter	G3
R7.4. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	3,6	2,6	10,9	0,4	6,5	Accepter	G3
R7.5. Risque de qualité du processus d'appel d'offres	2,4	3,8	8,9	0,6	3,6	Accepter	G2
R7.6. Risque de fractionnement de contrat	2,4	2,4	5,9	0,2	4,8	Accepter	G3
R7.7. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	2,9	3,1	9,2	0,6	3,7	Accepter	G3
R7.8. Risque associé à l'évaluation des soumissions	3	4	11,6	0,7	3,5	Accepter	G2
R7.9. Risque d'addendas trop nombreux ou d'envergure trop importante	2,8	2,6	7,4	0,4	4,5	Accepter	G3
R7.10. Risque associé à la période de questions en appel d'offres	2,6	3,5	9,1	0,5	4,5	Accepter	G2
R7.11. Risque de publication des appels d'offres uniquement en français	3	3	9,0	0,2	7,2	Réduire	G3
R8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection	2,3	3,0	6,7	0,5	3,3	Accepter	G2
R8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection	2,9	2,8	7,9	0,5	3,9	Accepter	G2
R8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection	2,9	1,1	3,3	0,3	2,3	Accepter	G2
R8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection	1,9	2,6	5,2	0,6	2,1	Accepter	G2
R9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	1,9	3,5	6,6	0,7	2,0	Accepter	G2
R9.2. Risque d'entente collusoire	1,6	3,3	6,0	0,2	4,8	Surveiller / Documenter	G3
R9.3. Risque d'intimidation de la personne	3,1	3,5	10,9	0,3	7,7	Réduire	G2
R10.1. Risque de fausses facturations	3	3,3	9,5	0,5	4,8	Accepter	G3
R10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel	3,8	3,3	12,1	0,6	4,9	Accepter	G2
R10.3. Risque de falsification interne ou externe de documents servant à l'analyse des soumissions	2,6	3,1	8,2	0,4	4,9	Accepter	G2
R10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts	3,3	4,3	14,0	0,4	8,4	Surveiller / Documenter	G3
R10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat *	1,4	2,4	3,8	0,6	1,5	Accepter	G3
R10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation de contrat *	1,9	2,6	5,0	0,7	1,5	Accepter	G2

\* Le risque 10.5 a été évalué par 2 groupes de travail (le groupe 2 et le groupe 3)

Ainsi, 26 risques ont été acceptés, 14 doivent être réduits et 2 sont à surveiller et documenter. Les détails de la description de la situation actuelle se trouvent dans les pages suivantes, risque par risque.

Conséquemment, 16 mesures d'atténuation ont été identifiées lors de l'élaboration du Plan de gestion des risques de 2018-2019. Dans le cadre du présent Plan de gestion des risques, l'Université a choisi de conserver les mêmes mesures d'atténuation qu'en 2018-2019. Elle a toutefois retiré celles réalisées depuis l'adoption du premier Plan de gestion des risques et a effectué quelques mises à jour concernant l'échéancier. Le tableau F présente chacune des mesures d'atténuation ainsi que les propriétaires de ces mesures d'atténuation, la cible à atteindre, l'échéance des travaux requis pour la mise en place de ces mesures d'atténuation et la cible. Toutes ses données participent à établir la situation souhaitée.

Aux pages suivantes se retrouvent les informations utilisées par les groupes de travail pour procéder à l'analyse de chacun des risques, soit leur explication, causes, conséquences et liste des contrôles en place.

Pour faciliter la lecture des tableaux qui suivent, voici la définition des acronymes et termes utilisés :

- AMF : Autorité des marchés financiers ;
- AMO : Autorité des marchés publics ;
- BSG : Bureau du secrétariat général ;
- BSI : Bureau de sécurité de l'information ;
- BSDQ : Bureau des soumissions déposées du Québec ;
- CCQ : Commission de la construction du Québec ;
- CNESST : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail ;
- DTI : Direction des technologies de l'information ;
- UL : Université Laval ;
- Politique : Politique sur les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats ;
- RBQ : Régie du bâtiment du Québec ;
- SCT : Secrétariat du Conseil du trésor ;
- SF : Service des finances ;
- TI : Technologies de l'information ;
- VRA : Vice-recteur à l'administration ;
- VREX : Vice-Rectorat exécutif ;
- VRRH : Vice-Rectorat aux Ressources humaines ;

## R1.1 Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Des personnes qui sont témoins d'actes répréhensibles (trafic d'influence, abus de confiance, fausses factures, heures non déclarées, commission secrète, production de faux, collusion, corruption, fraude, complot) hésitent ou renoncent à signaler un événement faute de cadre ou de mécanisme de recours convenable les protégeant contre les représailles.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contournement des protocoles de sécurité.</li> <li>- Manquement grave à un code de conduite.</li> <li>- Usage abusif des fonds ou des biens publics (irrégularité contractuelle).</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Culture qui favorise la crainte de représailles (perte d'emploi, stagnation professionnelle, rétrogradation, harcèlement, menaces, poursuites judiciaires, etc.).</p> <p>C2 - Contrôle et gestion des risques déficients.</p> <p>C3 - Mesures insuffisantes ou inadaptées.</p> <p>C4 - Communications insuffisantes.</p> <p>C5 - Au niveau du leadership, l'organisation ne dispose pas de mécanismes nécessaires pour dénoncer d'éventuels stratagèmes.</p> <p>C6 - L'intégrité ne fait pas partie des valeurs de l'organisation.</p> <p>C7 - L'obligation de résultat peut amener une personne à se retrouver dans une situation vulnérable.</p> <p>C8 - Paresse, pour éviter une charge de travail additionnelle.</p> <p>C9 - Les gens ne veulent pas être pointés du doigt et préfèrent « se mêler de leurs affaires ».</p> <p>C10 - Crainte que la dénonciation ne soit pas anonyme et que ça engage procrastination, ingérence, omerta.</p> <p>C11 - Parfois, aucune suite n'est donnée aux signalements.</p> <p>C12 - La confidentialité n'est pas assurée.</p> <p>C13 - Frustration, laisser-aller.</p> <p>C14 - Abus de pouvoir du gestionnaire.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Priver les autorités de contrôle, notamment l'UPAC et/ou Vice-rectorat à l'administration et/ou le Service des finances, des informations provenant des lanceurs d'alertes et des témoins potentiels d'actes répréhensibles.</p> <p>Q2 - Des stratagèmes peuvent continuer en toute quiétude.</p> <p>Q3 - Des cas isolés peuvent devenir une pratique (effet boule de neige).</p> <p>Q4 - Coûts supplémentaires non justifiés.</p> <p>Q5 - Vol d'heures de travail.</p> <p>Q6 - Coûts trop élevés payés par l'organisation qui amènent d'autres conséquences comme une diminution du nombre de contrats.</p> <p>Q7 - Des individus encouragent des employés de l'organisation à poser des actes répréhensibles.</p> <p>Q8 - Perte de certaines valeurs pour les membres de l'organisation.</p> <p>Q9 - Départ d'employé de l'organisation, perte d'expertise.</p>

**Contrôles en place**

- O1 - Formation : Les conseillers en approvisionnement reçoivent des formations sur la protection de l'intégrité des contrats publics (4 capsules UPAC pour les conseillers en approvisionnement : formation à l'intégrité).
- O2 - Politique : article 2.6 – Éthique, transparence et intégrité/cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.
- O3 - Politique, article 5.1.3 Contrat octroyé à du personnel de UL. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.
- O4 - Politique : article 7 et Annexe 10 : Gestion des plaintes et des risques en matière de corruption et de collusion.
- O5 - Politique : Appendice 2 de l'Annexe 5 : Déclaration des conflits d'intérêts. Ce document est joint à tous les formulaires de lancement de processus et demandes de dérogation et doit être complété par le demandeur pour chaque dossier d'approvisionnement de plus de 50 k\$.
- O6 - Formation : Capsule d'information sur le site web (traitement confidentiel de l'information).
- O7 - Journalisation des changements dans PeopleSoft.
- O8 - Gestion rigoureuse des rôles dans PeopleSoft.
- O9 - Politique : Article 6.5 Modifications à un contrat UL/cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.
- O10 - Contribution du Service des finances de plus en plus tôt dans le processus contractuel.
- O11 - Politique sur la divulgation d'actes répréhensibles à l'Université Laval.
- O12 - Processus d'approbation électronique des demandes d'achat (novembre 2018).

## R1.2 Risque de non-habilitation sécuritaire

<b>Explication du risque</b>	<p>Le fait de ne pas vérifier des antécédents judiciaires, des relations et des vulnérabilités financières (dettes, faillites multiples, etc.) des titulaires de postes dits « sensibles », notamment ceux qui ont besoin d'accéder à de l'information confidentielle.</p> <p>Les postes dits « sensibles » sont ceux des postes de direction.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une personne titulaire d'un poste influant dans le processus contractuel et qui a eu des problèmes de dépendance aux jeux de hasard peut être une cible facile pour des corrupteurs cherchant à obtenir de l'information les privilégiant dans des contrats publics.</li> <li>- Une personne proche du milieu criminel dans le processus contractuel ou ayant des proches.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Blocage, notamment psychologique, des employés ou des dirigeants au niveau de l'habilitation sécuritaire.</p> <p>C2 - Crainte de perte de son personnel à la suite d'annonces de procéder à des habilitations sécuritaires.</p> <p>C3 - Délai de l'application du processus d'habilitation sécuritaire (ressource pour le faire, justification, etc.).</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Des personnes à risque, qui en temps normal échouent à l'habilitation sécuritaire, continuent à occuper des postes dits « sensibles » ou ont accès à de l'information sensible.</p> <p>Q2 - Fuite d'information à cause de menaces ou appât du gain.</p> <p>Q3 - Probable vulnérabilité de cette catégorie d'employés.</p> <p>Q4 - Divulcation non autorisée d'information confidentielle.</p> <p>Q5 - Perte financière.</p> <p>Q6 - Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisation.</p> <p>Q7 - Poursuite judiciaire.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Déclaration de dossier judiciaire sur les formulaires d'embauche.</p>



### R1.3 Risque du trafic d'influence

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Le risque d'user d'une position privilégiée ou de son influence pour obtenir de l'UL un avantage quelconque comme l'octroi d'un contrat public ou le fait d'affecter une éventuelle décision gouvernementale au bénéfice d'un tiers (entreprises, gens d'affaires, ami, membre de la famille, etc.), en échange ou non d'un avantage ou d'un bénéfice.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une personne de l'UL favorise l'adjudication d'un contrat (appel d'offres sur invitation), parce qu'il va dans l'intérêt de la compagnie d'un ami, même si la personne de l'UL n'en tire aucun avantage personnel.</li> <li>- Obtention d'un emploi ou d'un contrat pour un proche.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Recevoir des dons pour favoriser les intérêts d'une personne physique ou morale auprès des instances de l'UL.</p> <p>C2 - Obtention de subventions.</p> <p>C3 - Intérêts communs comme le fait d'avoir des actions dans l'entreprise de celui qui a gagné le contrat appartenant au titulaire de l'UL impliqué directement ou indirectement dans le processus contractuel.</p> <p>C4 - Des cadeaux reçus par des fournisseurs pendant l'exécution d'un contrat.</p> <p>C5 - Des enfants d'employés de l'UL obtiennent facilement des emplois d'été auprès des fournisseurs.</p> <p>C6 - Non-valorisation des ressources internes.</p> <p>C7 - Visite des fournisseurs en cours de soumission.</p> <p>C8 - Contrat auprès d'un membre du personnel de l'UL.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Diminution de la confiance envers l'UL de la part des autres soumissionnaires.</p> <p>Q2 - Augmentation des coûts pour l'UL.</p> <p>Q3 - Contrat accordé à un fournisseur favorisé (de gré à gré ou par appels d'offres sur invitation).</p> <p>Q4 - Risque à la réputation : image négative dans les médias.</p> <p>Q5 - Image négative sur l'administration publique en général et sur l'UL en particulier.</p> <p>Q6 - Favoritisme dans des contrats en cours ou dans de futurs contrats.</p> <p>Q7 - Ouvre la porte à la corruption.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Politique : Article 2.6 éthique, transparence et intégrité (cadeaux)/cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.</p> <p>O2 - Politique : Article 5.1.3 contrat octroyé à du personnel de UL/cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.</p> <p>O3 - Politique : Appendice 2 de l'Annexe 5 : Déclaration des conflits d'intérêts. Ce document est joint à tous les formulaires de lancement de processus et demandes de dérogation et doit être complété par le demandeur pour chaque dossier d'approvisionnement de plus de 50 k\$.</p> <p>O4 - À la DTI, les rencontres avec les fournisseurs (hors contrat en cours) doivent être autorisées et sont généralement centralisées.</p> <p>O5 - Manuel des règles financières de l'Université Laval : Chapitre 8 : Voyages, encadrement lorsque repas avec un fournisseur.</p> <p>O6 - Processus d'approbation électronique des demandes d'achat (novembre 2018).</p> <p>O7 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).</p>

## R1.4 Risque que le mandat soit mal réalisé

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Plus un mandat est complexe, plus le risque de réalisation inadéquate augmente. Un mandat est jugé complexe notamment lorsqu'il fait davantage appel à des ressources externes qu'aux ressources internes.</p> <p>Il est précisé que les ressources externes ne peuvent pas être des membres du personnel de l'UL et que les mandats peuvent être fort complexes sans que des ressources externes soient requises.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors de la planification d'un mandat, on n'a pas vérifié l'absence ou la disponibilité en nombre suffisant d'employés ayant les compétences nécessaires.</li> <li>- Les ressources humaines embauchées directement par un fournisseur n'ont pas les compétences nécessaires à la réalisation du mandat (connaissance versus compétence).</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Envergure du mandat ou du projet.  C2 - Délai d'exécution du mandat très court.  C3 - Les ressources internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires (ex. : DTI).  C4 - La portée du mandat a changé en cours de route.  C5 - Coûts estimatifs du mandat mal établis.  C6 - La surveillance du mandat est déficiente.  C7 - Instabilité des ressources (changements fréquents).  C8 - Manque d'expertise à l'interne (ex. : domaine spécifique ou la connaissance n'existe pas, on la crée : R et D).  C9 - La spécialisation des ressources ne concorde pas aux exigences du mandat (ex. : ingénieur civil versus ingénieur).</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Mandat coûteux.  Q2 - Mandat qui ne répond pas à la finalité du projet.  Q3 - Complaisance dans la surveillance des travaux.  Q4 - Minimalisation de l'estimation des coûts de travaux, ce qui ouvre la porte à des extras injustifiés.  Q5 - Mauvaise réputation de l'organisation.  Q6 - Dépendance des ressources à l'externe.  Q7 - Risque de collusion (entrepreneur-surveillant).  Q8 - L'entrepreneur ou le prestataire de services (fournisseur) agit à sa guise tout au long du mandat.  Q9 - Non-respect des échéanciers.  Q10 - Coûts de maintenance supérieure à ceux estimés.  Q11 - Équipements désuets.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.  O2 - Politique, article 6.5 Modifications à un contrat. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O3 - Loi sur les organismes publics, article 17.  O4 - Lors de grands projets : Règle de reddition de compte au CA (pratique systématique non écrite).  O5 - Certaines unités administratives comme la DTI ont des méthodologies de gestion de projets étoffées et éprouvées qui incluent un programme de contrôle de la qualité et qui uniformisent le suivi des contrats.</p>

## R1.5 Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate

<b>Explication du risque</b>	<p>Un suivi non rigoureux peut avoir des conséquences néfastes dans un processus de gestion contractuelle.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un délai non respecté peut engendrer des extras, voire des pénalités (retard significatif sur le lancement des travaux).</li> <li>- Une recommandation non suivie à la suite d'un contrôle négatif sur l'intégrité d'une ressource externe.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Envergure du mandat ou du projet.</p> <p>C2 - Les ressources internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires.</p> <p>C3 - La portée du mandat a changé en cours de route sans répondre aux nouveaux besoins du mandat.</p> <p>C4 - Manque de personnel compétent.</p> <p>C5 - Culture du laisser-faire.</p> <p>C6 - Ne pas estimer les compétences à l'interne à leurs justes valeurs.</p> <p>C7 - Ne pas donner plus de moyens et d'appuis à la ressource à l'interne.</p> <p>C8 - Délai du contrat trop court.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Payer cher le non-suivi adéquat.</p> <p>Q2 - Complaisance envers le fournisseur (s'accommoder au fournisseur).</p> <p>Q3 - Ouvre la porte à des extras non justifiés.</p> <p>Q4 - Mauvaise réputation de l'organisation.</p> <p>Q5 - Ouvre la porte à la fraude.</p> <p>Q6 - Délais plus longs, coûts plus importants.</p> <p>Q7 - Augmentation des coûts de maintenance.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.</p> <p>O2 - Certaines unités administratives comme la DTI ont des méthodologies de gestion de projets étoffées et éprouvées qui incluent un programme de contrôle de la qualité et qui uniformisent le suivi des contrats.</p> <p>O3 - Évaluation du rendement des fournisseurs systématiques dans le cadre des contrats TI de 100 k\$ et plus et lorsque le rendement est négatif dans les autres domaines.</p> <p>O4 - Rencontre de démarrage avec le fournisseur de services pour plusieurs contrats de service, pour tous les contrats de construction et de services professionnels liés à la construction.</p> <p>O5 - Les processus et les rôles (architectes, ingénieurs, autres) sont standardisés dans le milieu de la construction.</p>

## R2.1 Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Non-déclaration des conflits perçus, potentiels ou réels entre les intérêts privés et l'intérêt public.</p> <p>Il est convenu que le conflit d'intérêts se définit comme une situation où les intérêts professionnels, financiers, familiaux, politiques ou personnels peuvent interférer avec le jugement des personnes dans le cadre de leurs fonctions au sein de l'UL : un conflit d'intérêts peut être perçu (apparence), potentiel ou réel.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien entre une personne impliquée dans le processus contractuel et une compagnie contractante ou celle d'un membre de la famille du fournisseur.</li> <li>- Un employé de l'UL privilégie une compagnie dont il est associé.</li> <li>- Un frère possédant une compagnie en informatique en lien avec le donneur d'ouvrage.</li> <li>- Implication du conjoint dans un contrat de l'UL.</li> <li>- Ne pas s'être retiré lors d'un processus d'attribution d'un contrat sachant qu'on est en conflit d'intérêts.</li> <li>- Les relations de proximité.</li> <li>- Le passage d'un employé du secteur public au secteur privé et vice-versa impliqué dans des contrats de l'UL avec le fournisseur.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Mauvaise compréhension et analyse personnelle de ce qu'est un conflit d'intérêts.</p> <p>C2 - Non-obligation de remplir une déclaration (i.e.: enjeu syndical) et/ou absence de questionnaire, de mécanismes de contrôle clair sur les conflits d'intérêts.</p> <p>C3 - L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.</p> <p>C4 - Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage des employés du secteur public au secteur privé et vice-versa.</p> <p>C5 - L'organisation a toléré ou cautionné le développement et le maintien de rapports de proximité entre ses employés et des acteurs privés.</p> <p>C6 - Professeurs rémunérés aussi par leurs propres entreprises.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Risque à la réputation de l'UL.</p> <p>Q2 - Restreindre ou empêcher la concurrence.</p> <p>Q3 - Surfacturation.</p> <p>Q4 - La collaboration entre acteurs publics et privés favorise le développement de relations de proximité, qui peuvent mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux.</p> <p>Q5 - Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa des employés impliqués dans la gestion contractuelle.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Politique : Appendice 2 de l'Annexe 5 : Déclaration des conflits d'intérêts. Ce document est joint à tous les formulaires de lancement de processus et demandes de dérogation et doit être complété par le demandeur pour chaque dossier d'approvisionnement de plus de 50 k\$.</p> <p>O2 - Politique : article 2.6 : Éthique, transparence et intégrité (cadeaux)/cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.</p> <p>O3 - Transmission annuelle d'un communiqué à toute personne impliquée dans le processus de gestion contractuelle rappelant les règles en matière de conflits d'intérêts et de confidentialité des informations.</p> <p>O4 - Plan de mitigation des risques systématiques et spécifiques pour chaque contrat lorsqu'un conflit d'intérêts est détecté ou déclaré impliquant le Service des finances et l'unité administrative visée.</p> <p>O5 - Processus de vérification de contrôle des fournisseurs, à la création d'un fournisseur dans le système, afin de détecter la propriété des entreprises en tout ou en partie par des employés de l'UL ou leurs proches immédiats.</p> <p>O6 - Politique : article 5.1.3 : Contrat octroyé à du personnel de l'UL. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.</p>

## R2.2 Risque de favoritisme

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Les relations étroites entre les parties prenantes (fournisseurs et employés UL) dans un processus de gestion contractuelle peuvent engendrer un risque de favoritisme.</p> <p>Sources potentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence du contractant dans la vie personnelle de l'employé l'UL (travaux à sa résidence).</li> <li>- Obtenir un emploi à l'UL à la suite de recrutement stratégique (public versus privé et vice-versa).</li> <li>- Employé de l'UL qui fréquente des fournisseurs (partage de sports ou activités sociales comme un tournoi de golf, souper au restaurant, etc.).</li> <li>- Employé de l'UL qui reçoit des cadeaux d'un fournisseur.</li> <li>- Soutien politique et autorisations obtenues dans le contexte d'opérations immobilières.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Absence de rotation de fournisseurs (ou manque de fournisseurs dans un domaine).</p> <p>C2 - Exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.</p> <p>C3 - Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa.</p> <p>C4 - L'organisation a toléré ou cautionné le développement et le maintien de rapports de proximité entre leurs membres et des acteurs privés.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Risque à la réputation.</p> <p>Q2 - Restreindre ou empêcher la concurrence.</p> <p>Q3 - Surfacturation.</p> <p>Q4 - La collaboration entre acteurs publics et privés favorise le développement de relations de proximité, qui peuvent mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux.</p> <p>Q5 - Les soumissionnaires potentiels (non favorisés) se désintéressent des appels d'offres de l'UL.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Analyses périodiques des transactions par fournisseur permettent d'identifier et d'intervenir auprès des fournisseurs à haut volume qui ne sont pas liés par des contrats institutionnels.</p> <p>O2 - Formation : Les conseillers en approvisionnement reçoivent des formations sur la protection de l'intégrité des contrats publics (4 capsules UPAC pour les conseillers en approvisionnement : formation à l'intégrité).</p> <p>O3 - Formation : Capsule vidéo résumant la Politique.</p> <p>O4 - Politique : article 2.6 : Éthique, transparence et intégrité/cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.</p> <p>O5 - Politique : Appendice 2 de l'Annexe 5 : Déclaration des conflits d'intérêts. Ce document est joint à tous les formulaires de lancement de processus et demandes de dérogation et doit être complété par le demandeur pour chaque dossier d'approvisionnement de plus de 50 k\$.</p> <p>O6 - Plan de mitigation des risques systématiques et spécifiques pour chaque contrat, lorsqu'un conflit d'intérêts est détecté ou déclaré impliquant le Service des finances et l'unité administrative visée.</p> <p>O7 - Transmission annuelle d'un communiqué à toute personne impliquée dans le processus de gestion contractuelle rappelant les règles en matière de conflits d'intérêts et de confidentialité des informations.</p> <p>O8 - Politique : article 5.1.3 : Contrat octroyé à du personnel de l'UL. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.</p>

## R2.3 Risque d'influence externe à l'Université Laval

<b>Explication du risque</b>	<p>Influence dans le processus décisionnel ainsi que dans la décision, le relâchement des règles et des processus applicables, notamment la gestion des conflits d'intérêts et l'abus de pouvoir.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement d'une cause soutenue ou importante comme une fondation aux yeux d'un employé de l'UL.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Ne pas informer adéquatement les employés de l'UL de la Politique.</p> <p>C2 - L'exécution des contrats de l'UL exige une collaboration étroite entre des acteurs de l'UL et des acteurs privés.</p> <p>C3 - L'UL a toléré ou cautionné le développement et le maintien de rapports de proximité entre leurs employés et des acteurs privés.</p> <p>C4 - Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage des employés du secteur public au secteur privé et vice-versa.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Restreindre ou empêcher la concurrence.</p> <p>Q2 - Surfacturation.</p> <p>Q3 - La collaboration entre acteurs de l'UL et privés favorise le développement de relations de proximité, qui peuvent mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux.</p> <p>Q4 - Un contractant peut offrir à un employé de l'UL un emploi mieux rémunéré en contrepartie d'un contrat important.</p> <p>Q5 - Lorsqu'une personne occupe des fonctions influentes sur une longue période, elle devient une cible attrayante pour les corrupteurs.</p> <p>Q6 - Risque à la réputation.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Formation : Capsule vidéo résumant la Politique.</p> <p>O2 - Politique : article 2.6 : Éthique, transparence et intégrité. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.</p> <p>O3 - Politique : Appendice 2 de l'Annexe 5 : Déclaration des conflits d'intérêts. Ce document est joint à tous les formulaires de lancement de processus et demandes de dérogation et doit être complété par le demandeur pour chaque dossier d'approvisionnement de plus de 50 k\$.</p> <p>O4 - Analyses périodiques des transactions par fournisseur permettent d'identifier et d'intervenir auprès des fournisseurs à haut volume qui ne sont pas liés par des contrats institutionnels.</p> <p>O5 - Formation : Les conseillers en approvisionnement reçoivent des formations sur la protection de l'intégrité des contrats publics (4 capsules UPAC pour les conseillers en approvisionnement : formation à l'intégrité).</p> <p>O6 - À la DTI, les rencontres avec les fournisseurs (hors contrat en cours) doivent être autorisées et sont généralement centralisées.</p>

### R3.1 Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Les conseillers en approvisionnement impliqués dans un processus de gestion contractuelle qui accompagnent les demandeurs internes doivent bien comprendre et interpréter les lois et règlements. Les demandeurs doivent connaître les modalités d'approvisionnement. Un encadrement déficient ou une absence d'encadrement peut mener à une ou plusieurs interprétations inégales, voire une mauvaise interprétation de ces lois et règlements. Plus grave encore, une personne déviante et impliquée dans le processus de gestion contractuelle, influente ou non, profite d'une absence de compréhension commune et d'interprétation officielle d'une loi ou d'un règlement dans le but de favoriser un fournisseur ou de fermer les yeux sur la façon de faire d'un fournisseur déjà en place.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de rotation des fournisseurs.</li> <li>- Manque de formation des conseillers en approvisionnement quant à la LCOP et offre un accompagnement erroné ou incomplet.</li> <li>- Ne pas procéder à l'acquisition selon le mode d'attribution requis.</li> <li>- Ne pas prendre toutes les mesures de sécurité pour garantir la confidentialité des informations ou utiliser les informations à d'autres fins est susceptible d'être pénalement sanctionné.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Mauvaise hiérarchisation des lois, règlements, politiques et directives.  C2 - Complexité de certains règlements et lois.  C3 - Vulgarisation insuffisante ou erronée, voire inexistante de l'interprétation des lois et règlements, politiques et directives.  C4 - Difficulté de trouver les lois, les règlements, les politiques et les directives dans l'intranet de l'UL.  C5 - Laisser-aller à l'UL (mauvaise gouvernance).  C6 - Flou dans les responsabilités de chacun.  C7 - Changements et interprétations fréquents dans les règles, procédures, processus.  C8 - Non-communication de ces changements ou interprétations aux personnes impliquées au processus de gestion contractuelle.  C9 - Manque d'uniformité des pratiques.  C10 - Manque de formation des conseillers en approvisionnement.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Plainte en traitement par l'AMP qui ralentit ou fait cesser le processus d'approvisionnement.  Q2 - Risque à la réputation.  Q3 - Mauvaise application des lois, règlements, politiques et directives.  Q4 - Une vulnérabilité qui profite aux personnes mal intentionnées, de l'interne comme celles de l'externe.  Q5 - Susceptible d'être pénalement sanctionné.  Q6 - Perte de confiance de la part des employés et des fournisseurs.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - La Politique (disponible sur le site internet du SF) reprend tous les éléments importants que les demandeurs doivent savoir à l'égard des lois, règlements, politiques et directives mises en place par le gouvernement.  O2 - Formation : Une capsule vidéo expliquant la Politique est disponible sur le site web du SF.  O3 - À chaque lancement d'appel d'offres, un rappel des obligations à respecter est transmis aux demandeurs/demandeurs par le conseiller en approvisionnement.  O4 - Veille hebdomadaire de l'extranet des marchés publics du SCT par la directrice adjointe et communication des changements au cadre juridique à l'ensemble des conseillers en approvisionnement ou lorsque requis les demandeurs concernés.  O5 - Contrôle qualité de tous les appels d'offres publics et demandes de dérogation/fiche d'autorisation de niveau supérieur aux conseillers en approvisionnement.  O6 - Réunion bimensuelle des conseillers en approvisionnement, échange de bonnes pratiques, explication des nouveautés découlant du cadre administratif et juridique, etc.  O7 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).  O8 - Intégration des règles d'approvisionnement dans la méthodologie de gestion de projets à la DTI.  O9 - Publication du bulletin « Info-Finances », quatre fois l'an, permet de diffuser les nouveautés et faire certains rappels.  O10 - Rencontre avec les directeurs exécutifs et les responsables administratifs 3 fois par année permettant de diffuser les nouveautés et faire certains rappels.  O11 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.  O12 - Politique, Annexe 7 : Outil d'évaluation des risques en matière de gestion contractuelle.  O13 - Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.  O14 - Lorsque la Politique est mise à jour, des communications ciblées sont transmises à toutes les personnes concernées de la communauté UL (voir aussi O9 et O10).</p>

### R3.2 Risque de mauvaises applications des lois et des règlements ou des modalités contractuelles

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Les règles qui encadrent le pouvoir du Service des finances de l'UL de conclure des contrats peuvent être mal appliquées, voire non appliquées au niveau de l'intégrité des concurrents dans les marchés publics, du mode de sollicitation, de la transparence des processus de gestion contractuelle, etc. Ces mauvaises applications peuvent être intentionnelles afin de favoriser un contractant en échange ou non d'un bénéfice ou d'un avantage.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement inéquitable des concurrents par le conseiller en approvisionnement (intentionnel ou non intentionnel).</li> <li>- Ne pas choisir le bon mode de sollicitation (ex. : un contrat de plusieurs millions de dollars a été octroyé de gré à gré alors que le contrat devrait se faire en appel d'offres).</li> <li>- Scinder des besoins ou apporter une modification à un contrat existant dans le but d'éviter d'avoir à procéder par voie d'appel d'offres public pour choisir un cocontractant.</li> <li>- Le document justificatif, pour alimenter la prise de décision, que j'ai reçu est erroné.</li> <li>- Une mauvaise planification est interprétée comme une situation d'urgence (qui ne devrait l'être).</li> <li>- Profiter du manque de contrôle pour ne pas respecter les lois et règlements.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Manque d'encadrement : vulgarisation insuffisante ou erronée, voire inexistante de la compréhension des lois et règlements.</p> <p>C2 - Complexité d'application de certaines lois et certains règlements.</p> <p>C3 - Laisser aller dans l'organisation (mauvaise gouvernance).</p> <p>C4 - Incompréhension des lois et règlements.</p> <p>C5 - Malhonnêteté.</p> <p>C6 - Volonté de vouloir procéder plus rapidement/mauvaise planification.</p> <p>C7 - Manque d'assurance qualité.</p> <p>C8 - Manque de formation et de communication quant aux changements dans le processus ou formation inadéquate à ce sujet.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Une vulnérabilité qui profite aux personnes mal intentionnées, de l'interne comme celles de l'externe.</p> <p>Q2 - Favorise les réclamations et demandes de fournisseurs mal intentionnés.</p> <p>Q3 - Perte financière pour l'UL, par méconnaissance des recours possibles.</p> <p>Q4 - Plainte en traitement par l'AMP qui ralentit ou fait cesser le processus d'approvisionnement.</p> <p>Q5 - Risque à la réputation.</p> <p>Q6 - Mauvaise application des lois, règlements et de la politique (ex. : appels d'offre qui ne satisfait pas les demandes du demandeur).</p> <p>Q7 - Risque de poursuites par les fournisseurs.</p> <p>Q8 - Mauvaise application des lois et des règlements.</p> <p>Q9 - Susceptible d'être pénalement sanctionné.</p> <p>Q10 - Perte de confiance de la part des employés et des fournisseurs.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - La Politique (disponible sur le site internet du SF) reprend tous les éléments importants que les demandeurs doivent savoir à l'égard des lois, règlements, politiques et directives mises en place par le gouvernement.</p> <p>O2 - Formation : Une capsule vidéo expliquant la Politique est disponible sur le site web du SF.</p> <p>O3 - Politique : Appendice 2 de l'Annexe 5 : Déclaration des conflits d'intérêts. Ce document est joint à tous les formulaires de lancement de processus et demandes de dérogation et doit être complété par le demandeur pour chaque dossier d'approvisionnement de plus de 50 k\$.</p> <p>O4 - Veille hebdomadaire de l'extranet des marchés publics du SCT par la directrice adjointe et communication des changements au cadre juridique à l'ensemble des conseillers en approvisionnement.</p> <p>O5 - Contrôle qualité de tous les appels d'offres publics et demandes de dérogation/fiche d'autorisation de niveau supérieur aux conseillers en approvisionnement.</p> <p>O6 - Politique, Annexe 7 : Outil d'évaluation des risques en matière de gestion contractuelle.</p> <p>O7 - Réunion bimensuelle des conseillers en approvisionnement, échange de bonnes pratiques, explication des nouveautés découlant du cadre administratif et juridique, etc.</p> <p>O8 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).</p> <p>O9 - Intégration des règles d'approvisionnement dans la méthodologie de gestion de projets à la DTI.</p> <p>O10 - Publication du bulletin « Info-Finances », quatre fois l'an, permet de diffuser les nouveautés et faire certains rappels.</p> <p>O11 - Rencontre avec les directeurs exécutifs et les responsables administratifs 3 fois par année permettant de diffuser les nouveautés et faire certains rappels.</p> <p>O12 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.</p> <p>O13 - Lorsqu'il s'agit d'une zone grise ou que l'équipe du Service des finances n'a pas la certitude quant à la bonne interprétation des lois, règlements ou directives, elle consulte des ressources externes : avis juridiques, avis du SCT.</p> <p>O14 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p> <p>O15 - Formations données par le Service des finances en demandes d'achat et règles financières du personnel administratif de l'UL.</p>



### R3.3 Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Un chargé de projet/conseiller en approvisionnement peut signer des contrats au nom de l'UL à condition qu'il soit autorisé à le faire en respectant les règles internes comme la délégation de pouvoir. Il peut engager un fournisseur sans autorisation en réponse notamment à une urgence (exception). Par contre, il pourrait aussi profiter d'un nombre important d'urgence et favoriser un fournisseur (ami, famille, etc.), peu importe si le besoin de l'organisation est réel ou non, en échange ou non d'un avantage.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nouvel employé de l'UL signe un contrat, sans y être autorisé, sans connaître les règles et la politique.</li> <li>- Un employé de l'UL procède à du fractionnement de contrat afin d'autoriser un contrat sans y être autorisé.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Octroyer un contrat sans passer par les appels d'offres.  C2 - Modification sans autorisation d'un contrat initialement convenu entre deux parties.  C3 - Non-respect, voire l'inexistence, du plan de délégation de pouvoir.  C4 - Non-respect du cadre normatif en gestion contractuelle (gré à gré versus demande de prix ou appel d'offres sur invitation ou appel d'offres public).  C5 - Nombre important de contrats octroyés par l'organisation.  C6 - Mauvaise planification.  C7 - Intervention externe.  C8 - Abus d'autorité.  C9 - Absence de contrôle interne.  C10 - Paresse, malhonnêteté.  C11 - Absence/mauvaise gestion des cartes de crédit.  C12 - Méconnaissance des règles.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Des travaux non justifiés dans le cas où les fournisseurs constatent que les employés de l'UL ne respectent pas leurs propres règles contractuelles.  Q2 - Dépenses inutiles pour UL.  Q3 - Plainte ou poursuite de la concurrence en particulier dans les contrats de grande importance.  Q4 - Conséquences générales au niveau du coût, de la qualité et du délai.  Q5 - Poursuites contre l'UL.  Q6 - Risque à la réputation.  Q7 - Un contrat signé incluant des clauses déraisonnables pour l'UL.  Q8 - Non-respect de la Loi qui prévoit que certains contrats de gré à gré soient approuvés par le dirigeant de l'Université par exemple.  Q9 - Avec l'arrivée de l'AMP, cette dernière pourra exiger de l'UL qu'un contrat soit résilié.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Politique, Annexe 7 : Outil d'évaluation des risques en matière de gestion contractuelle (permet d'identifier le pouvoir d'autorisation et de signature pour les contrats de 50 k\$ et plus).  O2 - Politique, Annexe 8 : Personnes autorisées à approuver les processus d'adjudication d'un contrat d'une valeur totale correspondant au barème de la demande de prix ou au barème du gré à gré. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O3 - Politique, article 6.5 : Modifications à un contrat (identifiant les personnes ou instances autorisées à modifier un contrat). Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O4 - Politique, article 4.1.5 : Exceptions permettant de conclure un contrat de gré à gré. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O5 - Politique, article 5.1.3 : Contrat octroyé à du personnel de l'UL. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O6 - Contrôle qualité des fiches d'autorisation pour dérogation ou lancement de processus (niveau d'approbation supérieur au conseiller en approvisionnement).  O7 - Analyses périodiques des transactions par fournisseur permet d'identifier les cas de fractionnement de marché et d'intervenir auprès des demandeurs.  O8 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).  O9 - Directive sur la gestion des cartes de crédit (limite de 10 000 \$ par transaction, une seule carte par unité administrative).  O10 - Processus d'approbation électronique (novembre 2018 pour la demande d'achat) ou cahier de signatures.</p>

### R3.4 Risque que le document d'appel d'offres ou le contrat en découlant soit incomplet ou erroné de façon volontaire

<b>Explication du risque</b>	Signer un contrat engage les deux parties contractantes à respecter les modalités du contrat. Un oubli ou une absence de précisions dans les responsabilités et obligations des deux parties peuvent avoir des répercussions sur le déroulement de l'exécution du contrat (multiplication des avenants pouvant dépasser le montant du contrat initial, qualité des travaux, etc.).
<b>Causes</b>	<p>C1 - Aucune pénalité n'est prévue si un soumissionnaire qui a gagné un appel d'offres et qui refuse le contrat par la suite (intentionnel dans le cas d'une collusion ou non intentionnel dans le cas, par exemple, de difficultés financières).</p> <p>C2 - Les contrats signés en urgence/appels d'offres préparés en urgence sans regarder suffisamment s'il y a des erreurs pouvant avantager un contractant en particulier.</p> <p>C3 - Pressions externes.</p> <p>C4 - Absence de contrôle.</p> <p>C5 - Délai serré.</p> <p>C6 - Manque d'expertise.</p> <p>C7 - Intentions frauduleuses.</p> <p>C8 - Décentralisation des activités d'approvisionnement (pour les contrats de moins de 50 k\$).</p> <p>C9 - Manque de formation des employés de l'UL impliqués dans la gestion contractuelle.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - « Incitation » à exploiter le contenu incomplet dans un contrat.</p> <p>Q2 - Multiplication des avenants justifiés ou non.</p> <p>Q3 - Manque à gagner pour l'organisation.</p> <p>Q4 - Réclamation.</p> <p>Q5 - Mauvaise qualité du livrable.</p> <p>Q6 - Risque à la réputation.</p> <p>Q7 - Perte de confiance de la part des fournisseurs/soumissionnaires.</p> <p>Q8 - Contrat déraisonnable pour l'UL.</p> <p>Q9 - Risque de poursuite et de plainte de la concurrence.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Tous les appels d'offres publics passent par un contrôle de qualité avant leur publication et avant l'adjudication des contrats.</p> <p>O2 - Expertise interne : Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.</p> <p>O3 - Expertise interne : L'UL dispose d'un Service juridique qui est en mesure de réviser les clauses et conditions des appels d'offres au besoin ou lorsque la valeur du contrat en découlant est de 1 M\$ et plus.</p> <p>O4 - Centralisation des activités d'approvisionnement d'une valeur de 50 k\$ et plus au sein du SF et implication d'un conseiller en approvisionnement dans chacun d'eux.</p> <p>O5 - Formation : Les conseillers en approvisionnement reçoivent des formations sur la protection de l'intégrité des contrats publics (4 capsules UPAC pour les conseillers en approvisionnement : formation à l'intégrité).</p> <p>O6 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.</p> <p>O7 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p> <p>O8 - À la fin de chaque appel d'offres, le Service des finances fait le suivi auprès des soumissionnaires ayant commandé les documents afin d'obtenir le formulaire de non-participation complété; cela permet à l'UL d'évaluer si l'appel d'offres était dirigé ou comprenait des clauses restrictives.</p>

## R4.1 Risque de perte d'expertise

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>La perte d'expertise stratégique peut arriver lors d'un départ à la retraite, mais aussi de façon plus brutale dans le cas d'un décès, d'une maladie, d'une démission ou des compressions (perte du chargé de projet et perte d'un employé du Service des finances impliqué dans la gestion contractuelle dans le cadre d'un contrat de grande valeur).</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte d'expertise du responsable de l'application contractuelle (secrétaire général) et du vice-recteur à l'administration à l'UL (dirigeant d'organisme).</li> <li>- Un chargé de projet impliqué dans la gestion d'un contrat quitte ses fonctions alors que le projet est en cours de réalisation.</li> <li>- Un employé, dont l'expertise est unique, part à la retraite sans que le transfert d'expertise soit réalisé.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Déficit du personnel compétent ou d'expertise, en ce qui a trait au processus de gestion contractuelle.</p> <p>C2 - Le volume d'octroi des contrats est important.</p> <p>C3 - Le budget octroyé à la formation est réduit d'une façon significative.</p> <p>C4 - Une réduction et une méconnaissance des ressources notamment celles qui sont affectées à des tâches de connaissance de marché, du respect de la stratégie d'acquisition, de comité de sélection, du suivi et de la réalisation ainsi qu'à des tâches de contrôle et de vérification.</p> <p>C5 - Absence de formation sur la gestion contractuelle.</p> <p>C6 - Absence d'expertise principalement dans l'estimation.</p> <p>C7 - Absence d'un cadre de travail permettant au personnel de travailler dans la sérénité : condition de travail, environnement technologique, etc.</p> <p>C8 - Rotation importante du personnel, y compris le personnel d'encadrement.</p> <p>C9 - Mauvaise gestion du personnel.</p> <p>C10 - Changement organisationnel.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Dépendance des firmes externes.</p> <p>Q2 - Surveillance inadéquate des travaux.</p> <p>Q3 - Incapacité à estimer le coût des travaux.</p> <p>Q4 - Diminution de confiance interne et externe.</p> <p>Q5 - Perte de l'expertise existante.</p> <p>Q6 - Création d'un climat de méfiance entre employés (ex. : demandeur envers le Service des finances, Service des finances envers les fournisseurs).</p> <p>Q7 - Décision difficile à prendre.</p> <p>Q8 - Diminution du contrôle sur les firmes et les fournisseurs.</p> <p>Q9 - Vulnérabilité par rapport aux tentatives de corruption de la part des fournisseurs.</p> <p>Q10 - Situations frauduleuses (augmentation de signalement au niveau de la fraude).</p> <p>Q11 - Augmentation des risques de la famille 3 (non-respect des lois et de règlements).</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Guide de procédures du secteur Approvisionnement précise comment doivent être générés et classés les dossiers d'approvisionnement qui doivent être mis en commun sur le réseau (documentation uniformisée). Cela facilite la relève dans les dossiers.</p> <p>O2 - Certaines unités administratives comme la DTI ont des méthodologies de gestion de projets étoffées et éprouvées qui incluent un programme de contrôle de la qualité et qui uniformisent le suivi des contrats.</p> <p>O3 - Contrôle de qualité lors du classement documentaire (à la suite d'un appel d'offres public).</p> <p>O4 - Programme de mentorat/jumelage d'un nouvel employé avec une ressource d'expérience (présent au sein du secteur Approvisionnement et d'autres départements).</p> <p>O5 - Réunion bimensuelle des conseillers en approvisionnement, échange de bonnes pratiques, explication des nouveautés découlant du cadre administratif et juridique, etc.</p> <p>O6 - Formation : Les conseillers en approvisionnement reçoivent des formations sur la protection de l'intégrité des contrats publics (4 capsules UPAC pour les conseillers en approvisionnement : formation à l'intégrité).</p> <p>O7 - Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.</p>

## R4.2 Risque de dépendance des ressources externes

<p>Explication du risque</p>	<p>Dans un environnement changeant comme dans le cas des technologies de l'information et des équipements scientifiques, les organisations publiques peuvent faire appel à des ressources externes pour combler notamment le manque d'expertise interne afin de répondre à sa mission et d'atteindre ses objectifs. Cet appel à l'externe peut prendre une tournure de dépendance. Une telle dépendance est une source potentielle d'abus dans la mesure où les acteurs privés peuvent satisfaire leurs intérêts au détriment de l'intérêt public.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nombre important d'employés d'une organisation vient de l'externe, et ce, de façon permanente de telle sorte qu'on ne distingue pas les employés externes de ceux de l'interne.</li> <li>- Des travaux dans un domaine précis non maîtrisés par les ressources internes sont requis.</li> </ul>
<p>Causes</p>	<p>C1 - Contrat nécessitant une expertise de pointe.  C2 - Manque d'expertise.  C3 - Changements fréquents dans les ressources.  C4 - Beaucoup de consultants au sein des structures de l'organisation.</p>
<p>Conséquences</p>	<p>Q1 - La délégation de fonctions stratégiques à des firmes externes (ex. : de génie : planification des travaux, préparation des estimations, contre-vérification des réclamations de paiement) est une source potentielle d'abus dans la mesure où les acteurs privés peuvent être portés à satisfaire leurs propres intérêts au détriment de l'intérêt public et l'intérêt de l'UL.</p> <p>Q2- Création de nouveaux besoins non nécessaires à la mission de UL.</p> <p>Q3- Complaisance dans la surveillance des travaux.</p> <p>Q4- Exagération ou sous-estimation dans l'estimation des coûts de travaux, ce qui ouvre la porte à des extras injustifiés.</p> <p>Q5- L'information stratégique détenue par la ressource externe peut favoriser la firme de la ressource externe à gagner de futurs contrats.</p> <p>Q6- Prorogation injustifiée de délais pouvant déboucher sur des incidences financières.</p> <p>Q7- Besoins de UL non rencontrés.</p> <p>Q8- Appels d'offres (ciblés)/contrats non conformes à la réglementation.</p>
<p>Contrôles en place</p>	<p>O1 - Politique, Annexe 5 : Ligne de conduite internes concernant la gestion des contrats, section 7, consultants (UL a adopté des mesures d'identification des intervenants externes de telle sorte que les employés de l'organisation sachent avec qui ils font des affaires et dans 100 % des contrats de service de plus de 50 k\$, un engagement de confidentialité est exigé à tous les consultants.</p> <p>O2- Privilégier l'embauche de professionnels internes. C'est une exigence du VRRH.</p> <p>O3- Politique, Appendice 2 de l'Annexe 5 : Déclaration des conflits d'intérêts. Ce document est joint à tous les formulaires de lancement de processus et demandes de dérogation et doit être complété par le demandeur pour chaque dossier d'approvisionnement de plus de 50 k\$.</p> <p>O4- Veille de l'APAPUL concernant les contrats de service professionnels de plus de 50 k\$ déclaration pluriannuelle des contrats de service professionnels conclus.</p>

## R5.1 Risque de divulgation d'information sensible/bris de confidentialité

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Une personne qui détient de l'information sensible (information verbale, document écrit, fichier informatique, ou autres) pourrait être tentée, si elle est vulnérable, de donner cette information à une tierce partie pour fin de corruption. « Corrupteur » en échange d'un avantage, et ce, pour tous types de contrats (de toute ampleur) ou de tout processus de gestion contractuelle.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une personne évitant des contrôles indépendants sur des processus d'appels d'offres ou sur ceux des contrats.</li> <li>- Une personne qui insiste à obtenir des renseignements confidentiels.</li> <li>- Une personne qui ne veut pas qu'on lui retire un mandat et qui est même prête à cumuler les fonctions pour garder le contrôle d'informations sensibles.</li> <li>- Une personne qui ne veut pas partager une responsabilité permettant l'accès à des informations sensibles avec d'autres personnes.</li> <li>- Accès à l'information confidentielle d'un concurrent (ex. : tarifs journaliers).</li> <li>- Divulguer une estimation pourrait avantager un soumissionnaire.</li> <li>- Un employé de l'organisation qui utilise les renseignements à des fins personnelles.</li> <li>- Renseignements demandés sur des employés de l'organisation surtout ceux impliqués dans un processus contractuel.</li> <li>- Divulgarion de renseignements confidentiels sur la soumission d'un concurrent.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Simple curiosité ou des intentions frauduleuses.  C2 - Mauvaise compréhension de la nature des informations.  C3 - Malveillance.  C4 - Environnement de travail où l'information est synonyme de pouvoir.  C5 - Environnement malsain au travail.  C6 - Information sensible à portée de main.  C7 - Mécompréhension de la nature des informations.  C8 - Méconnaissance des procédures de protection/de confidentialité des informations.  C9 - Présence d'un consultant sur les lieux de travail.  C10 - Des informations confidentielles sont utilisées à mauvais escient dans le but de privilégier un soumissionnaire.  C11 - Beaucoup de personnes ayant accès à l'information.  C12 - Le fournisseur ou un tiers repère des employés de l'UL impliqués dans les appels d'offres et leur propose des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - La divulgation des renseignements confidentiels à des personnes non autorisées peut rendre vulnérable l'UL à des actes répréhensibles.  Q2 - Une personne qui peut cacher des informations mettant en lumière des stratagèmes.  Q3 - Risque de malversation.  Q4 - Monnayer l'information.  Q5 - Avantager certains soumissionnaires au détriment des autres.  Q6 - Perte de confiance des soumissionnaires envers l'UL.  Q7 - Risque à la réputation.  Q8 - Concurrence déloyale.  Q9 - Favorise la formation de cartel ou en assure le maintien.  Q10 - Collusion.  Q11 - Corruption.  Q12- Vente ou marchandage de l'information sensible.  Q13- Ne pas respecter les lois (LCOP, LAI, Bureau de concurrence, autre).</p>

## Contrôles en place

- O1 - Auditer les processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).
- O2 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.
- O3 - Politique, Appendice 2 de l'Annexe 5 : Déclaration des conflits d'intérêts. Ce document est joint à tous les formulaires de lancement de processus et demandes de dérogation et doit être complété par le demandeur pour chaque dossier d'approvisionnement de plus de 50 k\$.
- O4 - Capsules d'informations sur le site de l'UL intitulées : « Confidentialité des documents d'appel d'offres ou informations qui y est relative » et « La sécurité et la protection des renseignements confidentiels ou personnels dans les contrats octroyés aux fournisseurs ».
- O5 - Rappel annuel à la consultation de ces capsules par tous les intervenants et employés de l'UL.
- O6 - Politique, article 2.6 : Éthique, transparence et intégrité. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.
- O7 - Politique, Annexe 5 : Ligne de conduite interne concernant la gestion des contrats.
- O8 - Les documents d'appels d'offres sont conservés sur un site sécurisé (contrôle informatique).
- O9 - Tous les demandeurs sont informés lors d'appel d'offres qu'ils ne peuvent pas communiquer avec les soumissionnaires en tout temps pendant un processus d'appel d'offres jusqu'à l'adjudication du contrat. Les communications passent par le conseiller en approvisionnement.
- O10 - Tous les contrats de UL de 50 k\$ et plus et certains autres contrats de plus faible valeur incluent des clauses de protection des informations confidentielles dont notamment l'obligation de signer un engagement de confidentialité dans le cas des contrats de service.
- O11 - Le BSI offre des conseils quant aux clauses contractuelles et mesures à prévoir lors de situations particulières.
- O12 - Rappel annuel du Vice-rectorat aux ressources humaines à tous les employés de l'UL quant aux mesures de protection des renseignements personnels et confidentiels.
- O13 - Procédure de réception des soumissions (employé non impliqué qui reçoit les enveloppes des soumissions celles-ci sont rangées sous clé).
- O14 - Les demandes d'accès à des informations sensibles sont centralisées au BSG qui s'assure du respect des lois en vigueur.

## R5.2 Risque d'influence de la personne

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Une personne qui possède un pouvoir d'influence (c.-à-d. : une personne ayant un pouvoir moral, un pouvoir hiérarchique, une influence dans la vie personnelle, autre) auprès d'un décideur pourrait utiliser cette influence en échange d'un avantage.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par son rôle d'influence, un secrétaire ou un membre d'un comité de sélection qui favorise un soumissionnaire.</li> <li>- Des ressources externes ont accès à de l'information privilégiée leur permettant d'influencer, voire de contrôler, les orientations et les décisions stratégiques, la planification et l'organisation des activités.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Des personnes qui veulent toujours faire affaire avec les mêmes fournisseurs.  C2 - Des ressources externes sont près de ceux qui prennent les décisions.  C3 - Exploitation d'une situation vulnérable dans l'organisation.  C4 - Manque de sensibilité au risque d'influence (banalisation des risques de conflits d'intérêts et de l'apparence des conflits d'intérêts).  C5 - Ne pas tenir compte de l'intérêt public.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Des actes répréhensibles sont commis par la proximité avec les fournisseurs.  Q2 - L'UL est victime de corruption et de fraude par les personnes impliquées dans les appels d'offres.  Q3 - Le pouvoir d'influence augmente les risques que les décisions soient prises dans l'intérêt des firmes plutôt que dans l'intérêt public.  Q4 - Risque à la réputation.  Q5 - Risque de plaintes à l'AMP ou devant les tribunaux civils.  Q6 - Obtenir un produit qui ne satisfait pas les besoins.  Q7 - Payer trop cher pour les biens et services.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Analyses périodiques des transactions par fournisseur permettant d'identifier les cas de fractionnement de marché et de s'assurer d'une bonne rotation des fournisseurs et d'intervenir, au besoin, auprès des demandeurs.  O2 - Politique : Article 2.6 - Éthique, transparence et intégrité. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O3 - Capsule sur la rotation des fournisseurs disponible sur le site web du SF.  O4 - Appendice 2 de l'Annexe 5 : Déclaration des conflits d'intérêts. Ce document est joint à tous les formulaires de lancement de processus et demandes de dérogation et doit être complété par le demandeur pour chaque dossier d'approvisionnement de plus de 50 k\$.  O5 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.  O6 - Approbation de certains contrats et de certaines modifications à un contrat par les instances supérieures (limites d'autorité d'approbation).  O7 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p>

### R5.3 Risque de pouvoir de la personne concernée par la prise de décision

<b>Explication du risque</b>	<p>Une personne qui détient l'autorité de prendre des décisions et qui se retrouve dans un état vulnérable pourrait prendre ou omettre de prendre une décision qui favoriserait un tiers en échange d'un avantage indu.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paiement de dépenses de grande valeur par une personne en autorité à l'insu de ses collègues.</li> <li>- Situations d'autorité permettant de détourner des fonds.</li> <li>- Faire la sourde oreille en étant en autorité.</li> <li>- Vice dont quelqu'un est au courant et en tire profit (chantage ou dettes).</li> <li>- Gestionnaire qui fait des demandes d'intervention dans le cas des contrats en cours d'exécution.</li> <li>- Chercher à contourner les procédures d'appels d'offres.</li> <li>- Pour diverses raisons, chercher à atteindre les résultats rapidement.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Confusion concernant les délégations d'autorité.  C2 - Intentions frauduleuses de la personne.  C3 - Une personne qui veut contourner les procédures d'appels d'offres.  C4 - Manque de contrôle.  C5 - La concentration de responsabilités dans certaines fonctions fait en sorte que c'est la même personne qui identifie les besoins, rédige les appels d'offres et signe les contrats.  C6 - Personne ne pouvant pas sortir d'un stratagème où elle était impliquée auparavant.  C7 - Possibilité de gain facile.  C8 - Recherche à atteindre ses objectifs personnels rapidement.  C9 - Chercher à gagner du temps.  C10 - Échéanciers non raisonnables (ou trop courts).  C11 - Ne pas tenir compte de l'intérêt public dans la prise de décision.  C12 - Mauvaise compréhension des procédures en place.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Manque à gagner pour l'organisation : utilisation non autorisée des fonds de l'organisation.  Q2 - Déficience de la gouvernance.  Q3 - Risque de fraude.  Q4 - Commettre des actes répréhensibles à la suite des faiblesses de l'organisation.  Q5 - Risque à la réputation.  Q6 - Paiement en trop (extra).  Q7 - Plaintes à l'AMP.  Q8 - Contrats non adaptés aux besoins.  Q9 - Démobilisation des employés.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Politique, Annexe 7 : Outil d'évaluation des risques en matière de gestion contractuelle (permet d'identifier le pouvoir d'autorisation et de signature pour les contrats de 50 k\$ et plus).  O2 - Politique, Annexe 8 : Personnes autorisées à approuver les processus d'adjudication d'un contrat d'une valeur totale correspondant au barème de la demande de prix ou au barème du gré à gré. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O3 - Politique, article 6.5 : Modifications à un contrat (identifiant les personnes ou instances autorisées à modifier un contrat). Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O4 - Politique, article 5.1.3 : Contrat octroyé à du personnel de l'UL. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O5 - Contrôle qualité des appels d'offres publics avant leur publication et avant l'adjudication des contrats en découlant de même que les fiches d'autorisation à un niveau supérieur à celui de conseiller en approvisionnement permettent une double vérification.  O6 - Centralisation des activités d'approvisionnement d'une valeur de 50 k\$ et plus.  O7 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.  O8 - Programme d'aide aux employés.  O9 - Porter plainte à l'UPAC (possibilité de porter plainte de manière anonyme).  O10 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.  O11 - Politique, article 2.6 : Éthique, transparence et intégrité/cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.</p>



## R6.1 Risque de disponibilité de l'information

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Capacité d'assurer la disponibilité de l'information de façon à ce qu'elle soit accessible en tout temps voulue et de la manière requise par une personne autorisée intervenant dans le processus de gestion contractuelle (transparence de l'information). L'accès équitable à l'information permet une saine concurrence des fournisseurs.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rétention de l'information afin de privilégier un contractant par rapport à ses concurrents.</li> <li>- Divulguer de l'information à un seul concurrent.</li> <li>- Information non documentée donnée au fournisseur en temps opportun concernant les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Un employé de l'UL reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur.</p> <p>C2 - Le fournisseur ou un tiers identifie des employés de l'UL impliqués dans les appels d'offres et leur offre des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats.</p> <p>C3 - Un malintentionné interne ou externe de l'UL divulgue l'information sensible (ex. : personne frustrée, personne récemment congédiée).</p> <p>C4 - Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation.</p> <p>C5 - Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible.</p> <p>C6 - Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Possibilité de poursuite en raison de concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art.</p> <p>Q2 - Payer plus cher pour les services.</p> <p>Q3 - Favoriser la formation de cartel ou en assurer le maintien (coût de service plus élevé, nuit à une saine concurrence).</p> <p>Q4 - Image négative de la fonction publique en général et celle de l'UL en particulier (risque à la réputation).</p> <p>Q5 - Collusion.</p> <p>Q6 - Corruption.</p> <p>Q7 - Monnayer l'information.</p> <p>Q8 - Avantager certains soumissionnaires au détriment des autres.</p> <p>Q9 - Perte de confiance des soumissionnaires envers l'UL.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Les addendas sont toujours rendus accessibles aux soumissionnaires en même temps (les questions reçues en cours d'appel d'offres sont toujours incluses dans les addendas, de même que les informations supplémentaires transmises aux soumissionnaires lors de visite des lieux ou conférences de soumissionnaires).</p> <p>O2 - Publication sur SEAO de tous contrats de plus de 25 k\$.</p> <p>O3 - La Politique et une capsule d'information sur la Politique sont disponibles sur le site web du SF.</p> <p>O4 - Information sur le site web du SF : « Sécurité et protection des renseignements personnels et confidentiels dans les contrats octroyés aux fournisseurs » (sécurité des informations).</p> <p>O5 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).</p> <p>O6 - Politique, Annexe 5 : Ligne de conduite internes concernant la gestion des contrats, section 7, consultants (l'UL a adopté des mesures d'identification des intervenants externes de telle sorte que les employés de l'organisation sachent avec qui ils font des affaires et dans 100 % des contrats de service de plus de 50 k\$, un engagement de confidentialité est exigé à tous les consultants).</p> <p>O7 - Procédure de réception des soumissions (employé non impliqué qui reçoit les enveloppes des soumissions celles-ci sont rangées sous clé).</p> <p>O8 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p> <p>O9 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle (à la fois le chargé de projet et le conseiller en approvisionnement doivent s'assurer de divulguer les informations pertinentes dans les appels d'offres – double regard).</p> <p>O10 - Contrôle qualité des appels d'offres publics avant leur publication et avant l'adjudication des contrats en découlant : permet une double vérification.</p> <p>O11 - Procédure de conservation uniforme de l'information en s'assurant que toute information pertinente est consignée (aide-mémoire pour la gestion documentaire uniforme entre tous les conseillers en approvisionnement).</p> <p>O12 - Tous les dossiers sont accessibles aux employés du secteur Approvisionnement sur un réseau sécurisé.</p>

## R6.2 Risque de l'intégrité de l'information

<b>Explication du risque</b>	<p>Assurer l'intégrité de l'information de manière à ce qu'elle ne soit pas détruite ou altérée de quelque façon, sans autorisation, et que le support de cette information lui procure la stabilité et la pérennité voulues, et ce, tout au long du processus de gestion contractuelle.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre des décisions sur des informations erronées.</li> <li>- Transactions ayant lieu à des heures inhabituelles ou portant sur des montants inhabituels aux fournisseurs.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - L'employé de l'UL reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur pour modifier l'intégrité de l'information disponible.</p> <p>C2 - Un système d'information ne garantissant pas l'intégrité de l'information.</p> <p>C3 - Modification volontaire de l'information.</p> <p>C4 - Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'UL.</p> <p>C5 - Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible.</p> <p>C6 - Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.</p> <p>C7 - Mauvaise connaissance de la nature sensible des informations.</p> <p>C8 - Mauvaise connaissance des outils informatiques (sites sécurisés ou non).</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art.</p> <p>Q2 - Payer plus cher pour les services.</p> <p>Q3 - Favoriser la formation de cartel ou en assurer le maintien (coût de service plus élevé, nuit à une saine concurrence).</p> <p>Q4 - Image négative de la fonction publique en général et celle de l'UL en particulier (risque à la réputation).</p> <p>Q5 - Engendre des heures supplémentaires pour récupérer de nouveau l'information (des coûts additionnels).</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Procédure de conservation uniforme de l'information en s'assurant que toute information pertinente est consignée (aide-mémoire pour la gestion documentaire uniforme entre tous les conseillers en approvisionnement).</p> <p>O2 - Sauvegarde et accès aux dossiers antérieurs (journalisation).</p> <p>O3 - Vérification des systèmes informatiques (sauvegarde en continu).</p> <p>O4 - Double regard d'une étape à l'autre (contrôle de qualité).</p>

## R7.1 Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>L'évaluation des besoins est la pierre angulaire du processus contractuel. Une évaluation non rigoureuse comme le fait de négliger certains aspects du contrat (durée, faisabilité technique ou financière du projet, etc.) peut s'avérer coûteuse et dommageable.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un projet est évalué à 500 000 \$ et se réalise finalement à 800 000 \$.</li> <li>- Un employé de l'Université Laval omet sciemment d'ajouter des informations dans le but d'avantager un contractant apprécié.</li> <li>- Une collecte d'information incomplète.</li> <li>- Les objectifs du projet à atteindre ne sont pas définis.</li> <li>- Description incomplète des compétences, des connaissances, des habiletés et des autres caractéristiques à la réalisation du travail.</li> <li>- Surestimation volontaire des expertises réellement requises.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Manque d'expertise, d'habileté ou de connaissance.  C2 - Absence ou manque de motivation du personnel.  C3 - Manque de rigueur.  C4 - Les délais de réalisation sont courts/urgences.  C5 - Problèmes d'éthique : l'attitude ou le comportement de la personne qui est en cause.  C6 - Corruption.  C7 - Pression du milieu pour obtenir un livrable trop rapidement.  C8 - Pression du milieu pour obtenir un résultat qui ne correspond pas à un besoin réel ou qui ne représente pas la bonne solution.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Multiplication des avenants justifiés (modifications aux contrats) ou non.  Q2 - Risque à la réputation.  Q3 - Travail effectué incomplet ou de qualité médiocre.  Q4 - Dépenses supplémentaires.  Q5 - Investissement non justifié.  Q6 - À la suite d'un appel d'offres, ne pas être en mesure d'accorder un contrat et créer des délais dans le processus.  Q7 - Nombreux addendas dans les appels d'offres : augmentation des coûts administratifs et confusion dans les besoins.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle (validation administrative effectuée par le conseiller en approvisionnement, validation technique effectuée par le chargé de projet).  O2 - Réunion bimensuelle des conseillers en approvisionnement, échange de bonnes pratiques, explication des nouveautés découlant du cadre administratif et juridique, etc.  O3 - Contrôle qualité des appels d'offres publics avant leur publication et avant l'adjudication des contrats en découlant et des fiches d'autorisation à un niveau supérieur à celui de conseiller en approvisionnement : permet une double vérification.  O4 - Certaines unités administratives comme la DTI ont des méthodologies de gestion de projets étoffées et éprouvées qui permettent de définir les besoins de manière structurée et uniforme.  O5 - Recours à des consultants externes lorsque l'expertise interne est non disponible.  O6 - Gabarit de devis propres à chaque secteur (biens, services, TI).  O7 - Plan d'approvisionnement qui est un outil développé par le secteur Approvisionnement et utilisé par les conseillers en approvisionnement afin de dresser la liste des modalités contractuelles à prévoir et en lien avec les besoins du demandeur.  O8 - Publication d'appel d'intérêts avant le lancement de certains appels d'offres afin de mieux connaître les biens et services disponibles sur le marché (très fréquent dans les dossiers TI, notamment lors de grands projets).  O9 - Faire du « benchmarking » : réseautage auprès de diverses universités et recherches similaires sur le SEAO (très fréquent dans les dossiers TI, notamment lors de grands projets).  O10 - Les soumissionnaires constatant des lacunes dans les appels d'offres : prise en charge par le conseiller en approvisionnement qui valide auprès du chargé de projet et apporte lorsque nécessaire des ajustements aux documents d'appel d'offres (processus lors de question par le soumissionnaire).  O11 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.  O12 - Audit des processus de gestion contractuel (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).</p>

## R7.2 Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Abus ou utilisation inappropriée des articles 13 (contrats pouvant être conclus de gré à gré) et 14 (contrats dont le montant est inférieur au seuil d'appels d'offres publics) de la LCOP ainsi que l'article 4.1.5. de la Politique.</p> <p>La loi prévoit les situations pour lesquelles un contrat dont le montant est égal ou supérieur au seuil d'appels d'offres publics peut être conclu de gré à gré lorsqu'il y a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un contrat d'approvisionnement relatif à des activités de recherche et de développement ou à des activités d'enseignement lorsque des raisons techniques ou scientifiques, un seul fournisseur est en mesure de le réaliser et il n'existe aucune solution de rechange ou encore de bien de remplacement (Article 28 du RCA) (Article 49 du RCTI) ;</li> <li>- Situation d'urgence ;</li> <li>- Possibilité d'un seul contractant en vertu d'une garantie, d'un droit de propriété ou d'un droit exclusif ;</li> <li>- Appel d'offres ne servant pas l'intérêt public ;</li> <li>- Question de nature confidentielle ou protégée ;</li> <li>- Tout autre cas déterminé par règlement.</li> </ul> <p>Pour les quatre premiers, l'organisme doit indiquer dans le système électronique d'appels d'offres (SEAO) la disposition de la loi qui justifie le fait de ne pas procéder par appel d'offres public.</p> <p>Néanmoins, l'utilisation systématique d'appels d'offres publics peut alourdir inutilement le processus contractuel et ainsi coûter plus cher qu'un gré à gré.</p> <p>La décision de faire le mauvais choix peut être un moyen de contourner le processus régulier.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mode de sollicitation de gré à gré est utilisé sans respecter la LCOP et la Politique de l'UL dans le but de sauver du temps, par méconnaissance des règles et/ou de privilégier un tiers avec ou sans contrepartie.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Manque de contrôle.</p> <p>C2 - Manque de rigueur dans la gestion contractuelle et notamment dans le choix du mode de sollicitation.</p> <p>C3 - Lacunes dans l'analyse de marché préalable à la sélection des fournisseurs.</p> <p>C4 - Fractionnement des contrats.</p> <p>C5 - Contraintes administratives (délai important, niveau d'obligation d'approbation, etc.).</p> <p>C6 - Intentions frauduleuses.</p> <p>C7 - Méconnaissance des règles due notamment aux changements fréquents des règles.</p> <p>C8 - Volonté de vouloir sauver du temps.</p> <p>C9 - Croyance que les appels d'offres publics sont la solution à toutes les problématiques en gestion contractuelle.</p>

<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - On ne paie pas le meilleur prix.  Q2 - Limitation de la concurrence et de l'accessibilité au marché.  Q3 - Perception négative du gré à gré notamment de l'externe, de manque de transparence, de favoritisme et de non-respect de la loi pouvant mener à un risque à la réputation.  Q4 - Augmentation des délais et coûts en cas d'appels d'offres non nécessaires.  Q5 - Un mauvais choix du mode d'approvisionnement n'est pas avantageux pour l'UL (ex. : utilisation d'un appel d'offres public alors qu'un seul fournisseur est en mesure de répondre aux besoins tend à augmenter les coûts).  Q6 - Perception négative du gré à gré, notamment de l'externe, de manque de transparence, de favoritisme et de non-respect de la loi.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Toutes les annexes 2 – la fiche d'autorisation du dirigeant de l'organisme produite est faite à l'aide de l'aide-mémoire du Conseil du trésor (notamment les fiches visant à justifier les grés à gré).  O2 - Politique, article 4.1.5 : Exceptions permettant de conclure un contrat de gré à gré (dans le Guide des procédures : aide-mémoire pour les autres cas de gré à gré internes à l'UL).  O3 - Contrôle qualité sur toutes les fiches d'autorisation supérieur à 50 k\$ qui doivent être approuvées par un niveau supérieur à celui de conseiller en approvisionnement.  O4 - Politique, Annexe 7 : Outil d'évaluation des risques en matière de gestion contractuelle.  O5 - Politique, Annexe 8 : Personnes autorisées à approuver les processus d'adjudication d'un contrat d'une valeur totale correspondant au barème de la demande de prix ou au barème du gré à gré.  O6 - Chaque dossier d'approvisionnement contient un formulaire de lancement de processus (comprends une recherche des fournisseurs disponibles sur le marché pour échange quant à la stratégie d'approvisionnement entre le chargé de projet et le conseiller à l'approvisionnement) ou un formulaire de demande de dérogation (permet de justifier les grés à gré de manière uniforme et étoffée par le demandeur). Le contenu de ces formulaires est révisé par le conseiller en approvisionnement.  O7 - Politique, article 4 : Acquisition selon le mode d'attribution des contrats (la directive interne et la réglementation circonscrivent le recours à l'appel d'offres sur invitation, à l'appel d'offres public ou le gré à gré nécessaire. Cette information est mise en valeur dans la capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O8 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).  O9 - Explication sur les différents processus d'attribution de contrats et mise en valeur des avantages et inconvénients de chacun (soutien du secteur Approvisionnement de l'UL aux demandeurs).</p>

### R7.3 Risque de restreindre la concurrence à la suite d'ajout de critères de sélection, d'admissibilité, de conformité et d'exigences techniques sans valeur ajoutée (appel d'offres dirigé)

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>La rédaction de l'appel d'offres peut être orientée intentionnellement ou non vers un fournisseur particulier pour différentes raisons conduisant ou non à des actes répréhensibles.</p> <p>Lors de la phase de spécification, restreindre la concurrence à la suite d'ajout de critères de sélection, d'admissibilité, de conformité et d'exigences techniques sans valeur ajoutée peut mettre l'organisation dans une situation vulnérable (corruption, fraude, augmentation injustifiée du budget, etc.). La rédaction de l'appel d'offres peut être orientée intentionnellement ou non vers un fournisseur particulier pour différentes raisons conduisant ou non à des actes répréhensibles.</p> <p>La présélection ou la préqualification présente des avantages pour les projets importants et complexes ou pour des équipements ou des systèmes et des services spécialisés conçus sur mesure. L'objectif principal de la préqualification est de sélectionner les fournisseurs dont les compétences et l'expérience réduiront le risque de non-exécution dans le cadre du projet/contrat proposé.</p> <p>Néanmoins, la présélection peut générer des risques et notamment des actes répréhensibles si les critères et conditions ne sont pas bien encadrés (provenant du 9.4).</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spécification trop stricte d'un produit ou d'un service sans substitut ou trop générale.</li> <li>- Spécifications ambiguës, incomplètes ou trompeuses.</li> <li>- Exigence qui dirige vers un produit en particulier.</li> </ul> <p>Appel d'offres dirigé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spécification d'un logiciel de traitement parce que la personne rédigeant l'appel d'offres à l'habitude de travailler avec ce produit.</li> <li>- Un fournisseur corrompt un titulaire de charge publique pour l'obtention d'un contrat.</li> <li>- Devis rédigé avec des spécifications favorisant un soumissionnaire en particulier.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Faciliter l'exécution du contrat.  C2 - Processus d'émission des critères de sélection bâclé.  C3 - Favoritisme planifié dans le but de tromper une ou plusieurs personnes (ex. : son supérieur immédiat, le conseiller à l'approvisionnement, le contrôleur de qualité).  C4 - Création d'une situation favorisant une entreprise en particulier.  C5 - Corruption.  C6 - Méconnaissance des risques associés aux critères sans valeur ajoutée.  C7 - Lourdeur administrative du processus d'homologation*.  C8 - Inexpérience et mauvaise connaissance du chargé de projet qui s'en remet à un fournisseur pour faire son travail.  C9 - Crainte qu'un fournisseur incompetent et/ou sans expérience soumissionne.  C10 - Besoin mal défini.  C11 - Manque ou peu de vérification.</p>

<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Seulement quelques fournisseurs répondent aux critères de qualification.</p> <p>Q2- Restriction de la concurrence en empêchant l'utilisation de produits substitués par d'éventuels soumissionnaires.</p> <p>Q3- Avantage substantiel aux cartels (collusion, partage du territoire) souhaitant contrôler certains marchés. [Réf. Rapport Commission Charbonneau, Tome 3, p. 23].</p> <p>Q4- Restreindre ou empêcher la concurrence et l'accessibilité aux marchés.</p> <p>Q5- Risque à la réputation.</p> <p>Q6- Poursuite des entreprises qui ont été écartées de l'appel d'offres et plaintes à l'AMP.</p> <p>Q7 - Prix payé trop élevé.</p> <p>Q8 - Aucun soumissionnaire ne se qualifie.</p> <p>Q9 - Nombreux addendas dans les appels d'offres : augmentation des coûts administratifs et confusion dans les besoins.</p> <p>Q10 - Accepter des contrats non favorables à l'UL.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Contrôle qualité des appels d'offres publics avant leur publication et avant l'adjudication des contrats en découlant : permet une double vérification.</p> <p>O2- Questionnements procéduraux quant à la pertinence des critères de sélection, d'admissibilité, de conformité et d'exigences techniques (instructions dans la complétion des gabarits de devis).</p> <p>O3- Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.</p> <p>O4- Un soumissionnaire peut valider auprès d'un conseiller en approvisionnement de l'UL quant au caractère essentiel (pertinence) des exigences : périodes de questions en appels d'offres, étapes prises au sérieux à l'UL.</p> <p>O5- Publication d'un addenda à un appel d'offres, lorsque requis.</p> <p>O6- Lors de la révision des devis par le conseiller en approvisionnement, il a pour mot d'ordre d'éviter la dépendance à un produit autant que possible et de justifier tout cas où cela ne l'est pas.</p> <p>O7 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).</p> <p>O8- Politique, Annexe 10 : Processus de Gestion des plaintes.</p> <p>O9 - À la fin de chaque appel d'offres, le Service des finances fait le suivi auprès des soumissionnaires ayant commandé les documents afin d'obtenir le formulaire de non-participation complété ; cela permet à l'UL d'évaluer si l'appel d'offres était dirigé ou comprenait des clauses restrictives.</p>

## R7.4 Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres

<b>Explication du risque</b>	<p>Des ressources externes peuvent être impliquées dans une étape ou tout au long du processus de gestion contractuelle. Des situations vulnérables peuvent se présenter au niveau de l'information sensible qu'elles peuvent utiliser à des fins personnelles ou pour avantager leur entreprise ou un tiers.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une ressource externe participant à des plans et devis ou à des réponses durant les processus d'appels d'offres (ex. : besoins de l'UL en construction et/ou audiovisuels).</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Manque d'expertise interne.  C2 - Avantager l'entreprise pour laquelle travaille le consultant à soumissionner sur la phase d'exécution du contrat.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Une ressource externe impliquée dans plusieurs étapes du projet pourrait être en conflit d'intérêts dans le cas d'erreurs subséquentes, par exemple.  Q2 - Restreindre ou empêcher la concurrence.  Q3 - Risque à la réputation.  Q4 - Poursuite des concurrents et plaintes à l'AMP.  Q5 - Payer plus cher.  Q6 - La ressource externe a accès à des informations privilégiées (avantages indus).</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Politique, Annexe 5 : Ligne de conduite internes concernant la gestion des contrats, section 7, consultants (un engagement de confidentialité est exigé à tous les consultants).  O2 - Dans les contrats de service professionnels en construction (architectes et ingénieur), le formulaire de lancement de processus adresse des questions au demandeur afin de s'assurer qu'il n'y a pas eu de phases préalables au contrat en cause et si tel est le cas, une interdiction de soumissionner sera incluse dans le document d'appel d'offres.  O3 - Supervision de la ressource externe par le responsable ou le gestionnaire du projet.  O4 - Interdiction de soumissionner pour toute entreprise ayant participé au processus d'appel d'offres, cette clause est présente lorsqu'applicable dans tous les appels d'offres de l'Université Laval.  O5 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p>



## R7.5 Risque de qualité du processus d'appel d'offres

<b>Explication du risque</b>	<p>Processus d'appels d'offres volontairement de qualité inférieure au niveau des exigences de la pratique.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accepter des contrats non favorables à l'organisation.</li> <li>- Abaisser les critères pour favoriser un soumissionnaire en particulier.</li> <li>- Ne pas respecter les exigences de processus (ex. : fermer les yeux sur un cas de non-conformité ou de non-admissibilité, accepter les soumissions après le délai prescrit).</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Manque de compétence ou absence d'expertise.  C2 - Manque de temps.  C3 - Manque de rigueur.  C4 - Intentions frauduleuses.  C5 - Manque de contrôle du processus contractuel.  C6 - Corruption.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - L'absence d'expertise, notamment dans le domaine des approvisionnements, comporte le risque de subir les effets nocifs d'ententes collusoires et de contribuer involontairement à les maintenir sur une longue période.  Q2- Obtenir un service ou un bien qui ne répond pas aux besoins de l'UL.  Q3- Ouvre la porte à des actes répréhensibles.  Q4- Favoritisme.  Q5- Non-respect du cadre normatif et des règles d'éthiques.  Q6- Risque à la réputation.  Q7- Plaintes des soumissionnaires à l'AMP.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Contrôle qualité des appels d'offres publics avant leur publication et avant l'adjudication des contrats en découlant : permet une double vérification.  O2- Audit des processus de gestion contractuel (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).  O3- Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.  O4- Encadrement de nouveaux conseillers en approvisionnement (jumelage-mentorat).  O5- Centralisation des activités d'approvisionnement d'une valeur de 50 k\$ et plus.  O6- Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle (validation administrative effectuée par le conseiller en approvisionnement, validation technique effectuée par le chargé de projet).  O7 - Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.  O8- Réunion bimensuelle des conseillers en approvisionnement, échange de bonnes pratiques, explication des nouveautés découlant du cadre administratif et juridique, etc.  O9- Un soumissionnaire peut valider/remettre en cause auprès d'un conseiller en approvisionnement de l'UL tout aspect des documents d'appel d'offres qu'il juge de moins bonne qualité : périodes de questions en appels d'offres, étapes prises au sérieux à l'UL.  O10 - Publication d'un addenda à un appel d'offres, lorsque requis.</p>

## R7.6 Risque de fractionnement de contrat

<b>Explication du risque</b>	<p>Le fait de contourner le cadre normatif en gestion contractuelle en attribuant des contrats de gré à gré ou sur invitation au lieu de recourir à des appels d'offres. L'acte est encore plus grave quand l'intention de fractionner des contrats se fait dans le but d'avantager un tiers en contrepartie ou non d'une récompense ou d'un service.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les achats d'un même montant ou non, mais qui sont de même nature, faits dans un court intervalle de temps et qui, en les regroupant, cumulent un total qui est supérieur au seuil d'appels d'offres publics. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion].</li> <li>- Un premier contrat est adjudgé par appel d'offres et d'autres contrats, portant sur le même objet, sont ensuite attribués de gré à gré au même fournisseur. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion contractuelle, SCT, 2014, p.21].</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Éviter les seuils d'appels d'offres.  C2 - Intentions frauduleuses.  C3 - Complexité/lourdeur du processus d'appels d'offres.  C4 - Temps et coûts associés à l'appel d'offres.  C5 - On veut avoir le même fournisseur ou un fournisseur précis (gré à gré) pour, entre autres, sa qualité de prestation, sa connaissance de l'organisation ou sa façon de faire, etc.  C6 - Méconnaissance des seuils d'appels d'offres et de la règle concernant les fractionnements des contrats.  C7 - Courts délais.  C8 - Seuils inappropriés : les seuils n'ont pas été mis à jour.  C9 - L'arrivée à terme d'un contrat précédent (privilégier le fournisseur en place).</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Restreindre ou empêcher la concurrence.  Q2 - Risque à la réputation.  Q3 - Poursuite des concurrents et plaintes à l'AMP.  Q4 - Payer plus cher.  Q5 - Incite à la corruption.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Politique, Annexe 5 : Ligne de conduite interne concernant la gestion des contrats, section 4 : Rotation des concurrents ou des contractants.  O2 - Capsule sur la rotation des fournisseurs disponible sur le site web du SF.  O3 - Capsule sur la Politique : Mise en lumière des règles de fractionnement.  O4 - Rappel annuel à toute la communauté de l'existence des capsules disponibles sur le site web du SF.  O5 - Audit des processus de gestion contractuel (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).  O6 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.  O7 - Analyses périodiques des transactions par fournisseur permet d'identifier les cas de fractionnement de marché ou toute problématique d'absence de rotation des fournisseurs et d'intervenir auprès des demandeurs, lorsque nécessaire.  O8 - Rapport annuel transmis au RARC concernant l'analyse de la rotation des fournisseurs.</p>

## R7.7 Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions

<b>Explication du risque</b>	<p>Dépendamment de la complexité des contrats, les soumissionnaires ont besoin de suffisamment de temps pour soumissionner tout en respectant les délais. Les délais permettent de renforcer la saine concurrence. L'insuffisance d'un délai raisonnable peut écarter des soumissionnaires et parfois, peut cacher des actes répréhensibles.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Délai fixé en plein congé de la construction.</li> <li>- Un court délai est donné pour répondre à un appel d'offres complexe.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Intention frauduleuse pour favoriser un contractant qui a de l'information privilégiée.  C2 - Pression du demandeur.  C3 - Urgence.  C4 - Délai fixé en fonction de la somme au lieu de la complexité du contrat.  C5 - Corruption.  C6 - Ne pas être à l'écoute des soumissionnaires demandant un délai plus long.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Plusieurs soumissionnaires ne pourront répondre à un appel d'offres.  Q2 - Restreindre ou empêcher la concurrence.  Q3 - Augmentation des demandes de report de l'échéance.  Q4 - Aucune soumission reçue et nécessité de reprendre l'appel d'offres.  Q5 - Risque à la réputation.  Q6 - Perte de confiance des fournisseurs envers l'UL.  Q7 - Augmentation des prix.  Q8 - Une seule soumission donc aucune analyse comparative pour évaluation adéquate.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Respect systématique de la réglementation (ex. : addenda modifiant les appels d'offres, délais repoussés en conséquence).  O2 - Mot d'ordre interne d'être à l'écoute des demandes des soumissionnaires.  O3 - Processus décisionnel tenant compte de la complexité du projet afin de déterminer le délai de publication.  O4 - À la fin de chaque appel d'offres, le Service des finances fait le suivi auprès des soumissionnaires ayant commandé les documents afin d'obtenir le formulaire de non-participation complété; cela permet à l'UL d'évaluer si l'appel d'offres était dirigé ou comprenait des clauses restrictives ou si les délais de publication sont en cause.</p>

## R7.8 Risque associé à l'évaluation des soumissions

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>L'évaluation des soumissions peut s'avérer hasardeuse si volontairement les choix de critères des pondérations et les exigences techniques ainsi que l'évaluation des critères ne sont pas bien définis. La non-standardisation de l'évaluation peut écarter ou retenir injustement un contractant. Cette vulnérabilité peut coûter cher à l'organisation et peut être exploitable par des corrupteurs.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre insuffisant de soumissionnaires.</li> <li>- Manipulation des soumissions (le soumissionnaire gagnant refuse le contrat ; un soumissionnaire qui a refusé le contrat gagné en appel d'offres et qui se retrouve par la suite comme sous-traitant ; le soumissionnaire gagnant embauche les soumissionnaires non retenus en sous-traitance ou des entreprises qui n'ont pas soumissionné ; les soumissions présentées par des entreprises locales comportent des frais de transport semblables à ceux de soumissionnaires d'une autre région ; un soumissionnaire à quelques dollars près de l'estimation ; soumissionnaires offrent des pots-de-vin pour être présélectionnés ou pré qualifiés).</li> <li>- Risque d'erreur dans l'analyse des documents ou perte de documents.</li> <li>- Manque de rigueur dans l'analyse lors de soumissions conditionnelles.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Manque d'expertise.  C2 - Corruption ou ententes collusoires.  C3 - Laisser-faire.  C4 - Pression interne.  C5 - Urgence.  C6 - Acteurs publics corrompus ont pu imposer un délai déraisonnable afin de réduire la concurrence et d'avantager une entreprise détenant des informations privilégiées.  C7 - Attentes mal déterminées dans l'appel d'offres (attentes minimales vs attentes valorisées).  C8 - Secrétaire ou membre du comité de sélection mal intentionné ou qui ne respecte pas les règles.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Restreindre ou empêcher la concurrence.  Q2 - Écarter des soumissionnaires qui ne devraient pas l'être.  Q3 - Poursuite par les soumissionnaires non retenus (AMP).  Q4 - Risque à la réputation.  Q5 - Victime de stratagèmes (ex. : fraude, corruption).  Q6 - Prix payé trop élevé.  Q7 - Octroyer le contrat au mauvais soumissionnaire.  Q8 - Prestation de service/bien du soumissionnaire ne satisfaisant pas les besoins.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Tous les mécanismes entourant les comités de sélection s'appliquent (voir Contrôles de la famille de risque 8).  O2 - Dans le cadre des appels d'offres publics, il y a une triple évaluation des soumissions (conseiller en approvisionnement, demandeur et contrôle de la qualité). Dans le cadre d'un appel d'offres sur invitation, il y a une double évaluation des soumissions (conseiller en approvisionnement et demandeur).  O3 - Politique, article 5.4.3 Comité de sélection et secrétaire de comité.  O4 - L'évaluation de chacune des soumissions est documentée à l'aide d'un gabarit d'évaluation de la conformité (archivé dans le dossier d'approvisionnement).  O5 - Le choix des critères de chaque appel d'offres est soigneusement défini et la prudence s'impose quant à la détermination des critères d'exclusion (discussion entre le conseiller en approvisionnement et le demandeur, remise en cause de certains choix dans le cadre du processus d'assurance qualité).  O6 - Les critères et leur pondération sont toujours précisés dans les documents d'appel d'offres lors des évaluations qualitatives.  O7 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.  O8 - Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.  O9 - Réunion bimensuelle des conseillers en approvisionnement, échange de bonnes pratiques, explication des nouveautés découlant du cadre administratif et juridique, etc.  O10 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p>

## R7.9 Risque d'addendas trop nombreux ou d'envergure trop importante

<b>Explication du risque</b>	<p>Des appels d'offres comportent des addendas dus par exemple à une mauvaise évaluation des besoins ou à une planification mal évaluée. Meilleure est la planification, moins qu'il y a d'addendas.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement d'un appel d'offres avec des plans incomplets : la version complète doit être ajoutée en cours du processus d'appel d'offres.</li> <li>- Changement de programme.</li> <li>- Plusieurs addendas en cours d'appels d'offres créent de la confusion dans les documents d'appels d'offres (risque que les soumissionnaires ne comprennent pas correctement l'appel d'offres).</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Les facteurs externes (imprévus, aléas ou obstacles non prévus au départ, demandes supplémentaires du bénéficiaire de services ou du produit ou des travaux).</p> <p>C2 - Changements demandés en cours de l'exercice d'un projet (déplacement d'un mur, changement législatif comme une nouvelle tarification).</p> <p>C3 - Déficience de la détermination des besoins, de la planification de la réalisation des travaux et de la rédaction des cahiers de charge (échanciers trop courts).</p> <p>C4 - Modification des documents d'appels d'offres sans que les délais pour le dépôt des soumissions soient ajustés.</p> <p>C5 - Corruption d'un employé de l'UL.</p> <p>C6 - Manque d'expertise.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Dépassement injustifié de la valeur du contrat.</p> <p>Q2 - Risque à la réputation.</p> <p>Q3 - Réduction de la concurrence.</p> <p>Q4 - Avantager une entreprise en particulier.</p> <p>Q5 - Livrables non adéquats dus à la multitude d'addendas.</p> <p>Q6 - Besoins non rencontrés.</p> <p>Q7 - Plaintes des soumissionnaires considérant que l'appel d'offres est ciblé.</p> <p>Q8 - Augmentation des coûts d'analyse de l'appel d'offres.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Contrôle qualité des appels d'offres publics avant leur publication et avant l'adjudication des contrats en découlant : permet une double vérification.</p> <p>O2 - Tout addenda exige une confirmation écrite du demandeur à l'effet qu'il accepte les modifications techniques.</p> <p>O3 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.</p> <p>O4 - Les gabarits de devis incluent des instructions à l'attention des demandeurs afin de s'assurer qu'ils définissent bien son besoin (travail rigoureux en amont, avant les appels d'offres).</p> <p>O5 - Politique, section 5.2.2 : Addenda à un document d'appel d'offres.</p> <p>O6 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p>

## R7.10 Risque associé à la période de questions en appel d'offres

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Les soumissionnaires font des demandes de renseignements généraux ou spécifiques lors de la publication d'un appel d'offres. Il se pourrait que ces demandes décrivent un besoin éventuel et permettent de fournir parfois des idées ou des suggestions pouvant corriger et améliorer l'exécution du contrat. Par contre, ce lot de questions peut s'avérer une stratégie d'un soumissionnaire qui souhaite avoir de l'information privilégiée en usant de ses relations avec un employé de l'UL ou en exploitant une gouvernance déficiente de l'UL conjuguée à un processus mal structuré. Un soumissionnaire pourrait également demander des modifications de certaines exigences en vue de le favoriser au détriment des fournisseurs concurrents.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un chargé de projet ou un intervenant autre que le responsable de l'appel d'offres (ex. : consultant) qui répond directement aux questions d'un soumissionnaire.</li> <li>- Un chargé de projet au courant d'une erreur dans les documents contractuels et qui laisse passer.</li> <li>- Donner suite à des demandes de modifications sans être conscient de favoriser le fournisseur demandant.</li> <li>- Favoriser un fournisseur en ne répondant pas, volontairement, à l'ensemble des questions formulées par tous les fournisseurs.</li> <li>- Répondre aux questions des soumissionnaires d'une façon inégale pendant la publication de l'appel d'offres.</li> <li>- Éviter de mettre un addenda.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>O1 - Centraliser des questions auprès du conseiller en approvisionnement afin de s'assurer du respect des lois et règlements afin d'être équitable avec l'ensemble des soumissionnaires.</p> <p>O2 - Assurer la confidentialité des questions posées (dépersonnaliser les questions + C4) pour ne pas biaiser les réponses fournies (vérifié lors du contrôle qualité).</p> <p>O3 - Contrôle de qualité.</p> <p>O4 - Tout addenda exige une requête écrite du demandeur voulant qu'il accepte les modifications techniques.</p> <p>O5 - Matrice de partage des responsabilités.</p> <p>O6 - Voir les conditions incluses au gabarit de devis pour les demandeurs qui prévoient toutes les étapes d'analyse des besoins, de planification de la réalisation des travaux et de rédaction des cahiers de charge.</p> <p>O7 - Formation des conseillers à l'approvisionnement par le Conseil du trésor.</p> <p>O8 - Section 5.2.2 de la Politique : Gestion et procédure pour les addendas.</p> <p>O9 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Plaintes ou procédures judiciaires ou plaintes à l'AMP.</p> <p>Q2 - Atteinte à la crédibilité du processus d'appels d'offres.</p> <p>Q3 - Concurrences déloyales.</p> <p>Q4 - Risque à la réputation.</p> <p>Q5 - Contrat plus cher à réaliser ou de moindre qualité.</p> <p>Q6 - Augmentation des demandes de report de l'échéance.</p> <p>Q7 - Délai insuffisant pour la réception des soumissions.</p> <p>Q8 - Favoritisme.</p> <p>Q9 - Corruption ou collusion.</p> <p>Q10 - L'échéancier du projet peut être mis en péril.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Les questions en cours d'appel d'offres sont centralisées auprès du conseiller en approvisionnement afin de s'assurer du respect des lois et règlements et afin d'être équitable avec l'ensemble des soumissionnaires.</p> <p>O2 - Assurer la confidentialité des questions posées (dépersonnaliser les questions) pour ne pas biaiser les réponses fournies (vérifié lors du contrôle qualité).</p> <p>O3 - Contrôle qualité des contrats découlant d'un appel d'offres public : permet de vérifier que le processus a été réalisé en conformité avec les procédures de l'UL, les règles de l'appel d'offres, etc.</p> <p>O4 - Tout addenda exige une confirmation écrite du demandeur voulant qu'il accepte les modifications techniques.</p> <p>O5 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.</p> <p>O6 - Les gabarits de devis incluent des instructions à l'attention des demandeurs afin de s'assurer qu'ils définissent bien son besoin (travail rigoureux en amont, avant les appels d'offres).</p> <p>O7 - Politique, section 5.2.2 : Addenda à un document d'appel d'offres.</p> <p>O8 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p>

**R7.11 Risque de publication des appels d'offres uniquement en français lorsque les fournisseurs potentiels sont majoritairement anglophones ou allophones.**

<b>Explication du risque</b>	Lors d'appels d'offres pour des biens spécifiques, notamment en technologies de l'information et en projets de recherche, les appels d'offres exclusivement en français peuvent priver l'UL de soumissionnaires de qualité et encourager la collusion de fournisseurs locaux.
<b>Causes</b>	C1 - Le SCT exige des publications exclusivement en français. C2 - Tous les gabarits de travail de l'UL sont unilingues français. C3 - Prévisibilité d'un coût élevé pour procéder à la traduction en anglais de tous les outils de travail lié au processus contractuel de l'UL. C4 - Respect de la Charte de la langue française.
<b>Conséquences</b>	Q1 - Lors de traduction maison, ressources UL non affectées à leurs fonctions premières. Q2 - Mauvaise traduction : addendas requis, augmentation des coûts administratifs et confusion dans les besoins. Q3 - Ne pas avoir suffisamment de soumissionnaires dans les domaines majoritairement anglophones réduisant le nombre de soumissionnaires ou provoquant l'absence de soumissionnaires. Q4 - À la suite d'un appel d'offres, ne pas être en mesure d'accorder un contrat et créer des délais dans le processus. Q5 - Possibilité de collusion entre fournisseurs francophones.
<b>Contrôles en place</b>	O1 - Politique, article 2.7 : Promotion du français Réflexion effectuée à chaque appel d'offres. O2 - Traduction maison du devis. O3 - Pour des contrats de moins de 100 k\$, l'UL recourt à une demande prix en anglais plutôt que de procéder par appel d'offres sur invitation lorsque les soumissionnaires sont anglophones afin d'assurer une concurrence suffisante.

## R8.1 Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>La composition du comité de sélection peut être à l'avantage ou au détriment d'un soumissionnaire.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflits d'intérêts apparents, potentiels ou réels entre un membre du comité et un membre du personnel d'une entreprise soumissionnaire.</li> <li>- Un possible lien hiérarchique entre des membres du comité.</li> <li>- Divulgence d'informations confidentielles par un membre lors de l'évaluation individuelle des soumissions.</li> <li>- Prise en compte de l'expérience vécue avec le fournisseur dans l'évaluation individuelle de la soumission (c.-à-d. : information non incluse dans la soumission, expérience passée avec le fournisseur).</li> <li>- Non-maintien de la confidentialité de la composition du comité de sélection.</li> <li>- Expérience de travail commune entre un membre du comité et un membre du personnel ou soumissionnaire.</li> <li>- Un membre qui tente d'influencer les autres membres.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Les règles de transparence du comité de sélection sont peu connues ou méconnues.  C2 - Un ou plusieurs membres du comité de sélection favorisent un soumissionnaire.  C3 - Peu ou pas de formation des membres du comité de sélection concernant notamment le processus contractuel ou les rôles et responsabilités liés à la fonction.  C4 - Secrétaire de comité peu expérimenté et/ou ayant de la difficulté à s'affirmer.  C5 - Peur de représailles dans le cas de lien hiérarchique entre les membres du comité.  C6 - Pression de la ligne hiérarchique sur un membre du comité (ex. : un gestionnaire qui tente d'influencer l'évaluation individuelle d'un de ses employés siégeant à un comité de sélection).  C7 - Manque de vérification et de rigueur.  C8 - Influence des soumissionnaires potentiels ou du secrétaire du comité de sélection.  C9 - Processus de composition du comité inadéquat.  C10 - Absence de déclarations d'intérêts complétées par les membres.  C11 - Manque de préparation.  C12 - Manque d'intérêt.  C13 - Un membre du comité qui a eu une mauvaise expérience avec un fournisseur dans le passé.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Plaintes et remises en question de l'intégrité du processus.  Q2 - Atteinte à la réputation de l'organisation.  Q3 - Poursuite des soumissionnaires non retenus.  Q4 - Ouvre la porte à des actes répréhensibles : des stratagèmes peuvent exploiter la faiblesse de l'encadrement des comités de sélection.  Q5 - Développement de liens étroits entre des soumissionnaires potentiels et notamment une personne qui siège fréquemment à des comités de sélection.  Q6 - Le contrat n'est pas adjugé au meilleur soumissionnaire.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Politique, article 5.4.3 : Comité de sélection et secrétaire de comité (toute évaluation basée sur la qualité doit être effectuée par un comité de sélection conforme aux règles prescrites dans la Politique qui sont les mêmes règles que celles prévues à la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics [C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection]).  O2 - La sélection complète des comités de sélection s'effectue en remplissant une fiche d'autorisation visant à nommer les membres du comité de sélection. La fiche d'autorisation doit documenter et démontrer les aspects suivants : rotation des membres, identification du membre externe et son lieu de travail, vérification si le chargé de projet en fait partie (il ne doit pas) et démontrer qu'il n'y a pas de liens hiérarchiques entre les membres.  O3 - Signature de l'Engagement solennel par tous les membres des comités de sélection (notamment aucun conflit d'intérêts).  O4 - Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.  O5 - La liste de membres des comités de sélection figure dans le dossier d'approvisionnement. Cela permet de valider la rotation parmi les membres des comités de sélection.  O6 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p>



## R8.2 Risque associé au fonctionnement du comité de sélection

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Un comité de sélection assure, à partir des critères établis, l'équité et la transparence du processus d'évaluation des soumissions. Des situations vulnérables peuvent se créer s'il y a un dysfonctionnement du comité comme l'absence de définition des rôles et des responsabilités, notamment du secrétaire du comité ou absence de règles de fonctionnement avant, pendant et après l'évaluation des soumissions.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passer outre aux critères après l'ouverture des soumissions.</li> <li>- Absence d'un ou plusieurs membres désignés pour l'analyse de la soumission.</li> <li>- Absence de documents afférents à la tenue du comité de sélection.</li> <li>- Les critères de sélection et d'attribution ne sont pas définis de manière objective ou ne sont pas préétablis, ce qui biaise l'évaluation et laisse place à l'interprétation, tant par le fournisseur que par les membres du comité.</li> <li>- Évaluation individuelle des soumissions effectuée de manière non adéquate, ni rigoureuse ou non complétée.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Constitution déficiente du comité de sélection.  C2 - Secrétaire du comité n'assume pas pleinement son rôle et ses responsabilités.  C3 - Communication non encadrée des membres du comité avec des soumissionnaires.  C4 - Il n'y a pas de rotation des membres.  C5 - Lien hiérarchique direct d'emploi entre les membres, lien immédiat ou d'un passé rapproché (ex. : employé nouvellement retraité).  C6 - Manque de vérification et de rigueur (ex. : appréciation déficiente des CV des ressources stratégiques des soumissionnaires).  C7 - Membre qui ne se limite pas uniquement au contenu de la soumission lors de l'évaluation individuelle (interprétation/jugement de ce qui est écrit).  C8 - Comité de sélection composé d'un nombre insuffisant de membres, en fonction de l'envergure (valeur monétaire et/ou complexité du besoin) de l'appel d'offres.  C9 - Des règles qui ne sont pas claires ou qui ne sont pas respectées.  C10 - Manque de ressources au poste de secrétaire du comité.  C11 - Connaissance par les soumissionnaires de la composition du comité de sélection (ouvre la porte à la collusion/corruption).</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Mauvaise évaluation des soumissions et octroi du contrat au mauvais soumissionnaire.  Q2 - Adjudication d'un contrat à un fournisseur qui n'est pas celui qui a réellement présenté la meilleure soumission.  Q3 - Mauvaise qualité de prestation de services.  Q4 - Atteinte à la réputation de l'UL.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.  O2 - Réitérer le fonctionnement du comité de sélection aux membres et leur fournir des outils adéquats pour l'évaluation des soumissions, cela se fait à chaque comité de sélection.  O3 - Politique, article 5.4.3 : Comité de sélection et secrétaire de comité.  O4 - Le document expliquant les rôles et responsabilités des membres du comité de sélection et du secrétaire de comité de sélection est remis à tous les participants à chaque comité de sélection.  O5 - Réunion préparatoire offerte aux nouveaux membres (ou rarement participant) aux comités de sélection ou dans le cas des appels d'offres plus complexes.</p>

### R8.3 Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection

<b>Explication du risque</b>	<p>Lors de l'évaluation des soumissions d'un appel d'offres, on constate généralement que les comités de sélection comptent les mêmes membres externes. Une organisation qui conclut un nombre important de contrats peut se trouver dans une situation vulnérable si elle n'assure pas une rotation adéquate de ses membres ou si elle a accès à un bassin restreint de membres.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un membre qui se retrouve à analyser plusieurs contrats successifs de telle sorte qu'il devient vulnérable à des actes répréhensibles (détenir des informations privilégiées, par exemple).</li> <li>- Un membre externe, ayant quitté récemment l'organisation pour une entreprise privée, un autre organisme public ou un départ à la retraite, se retrouve dans un comité de sélection pour un contrat donné par son ancienne organisation.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - La fonction de membre du comité de sélection est considérée peu attrayante ou gratifiante.  C2 - Membres externes (domaine privé) faiblement rémunérés.  C3 - Membres externes (domaine public) non rémunérés.  C4 - Membre externe non libéré par son employeur.  C5 - Absence de règles d'éthique.  C6 - Manque de vérification et de rigueur.  C7 - Manque de compétence dans un domaine donné.  C8 - Processus d'analyse lourd et complexe.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Atteinte à la réputation et à la crédibilité de l'UL.  Q2 - Influencer les décisions en faveur d'un soumissionnaire.  Q3 - Ouvrir la porte à des actes répréhensibles : développement de liens étroits entre des soumissionnaires potentiels qui siègent fréquemment à des comités de sélection.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Rotation obligatoire des membres comme l'exige la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection) devant être documentée dans la fiche d'autorisation en vue de nommer les membres.  O2 - Nomination par une tierce partie des membres des comités de sélection.  O3 - Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.</p>

## R8.4 Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection

<b>Explication du risque</b>	<p>Les qualités du secrétaire du comité de sélection sont reliées à l'application des principes d'éthique, d'intégrité, de neutralité et de confidentialité dans le processus contractuel, notamment l'évaluation des soumissions.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orienter l'interprétation d'un critère (par exemple pour rallier les membres à une décision commune et partagée).</li> <li>- Conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent chez le secrétaire du comité.</li> <li>- Essoufflement du secrétaire du comité en raison du nombre restreint et du grand nombre d'appels d'offres.</li> <li>- Pression des unités administratives pour prioriser leurs dossiers.</li> <li>- Cas urgents et non courants.</li> <li>- Modification à la réglementation.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Absence de règles d'éthique.  C2 - Manque ou absence de rigueur dans la présidence du comité.  C3 - Insuffisance de formation.  C4 - Intentions frauduleuses.  C5 - Secrétaire du comité peu expérimenté et/ou ayant de la difficulté à s'affirmer.  C6 - Manque de connaissance du fonctionnement du comité ou non-respect des règles.  C7 - Rôle du secrétaire du comité n'est pas encadré.  C8 - Manque de ressources.  C9 - Charges de travail élevées.  C10 - Courts délais de traitement pour les dossiers urgents.  C11 - Victime d'influence externe.  C12 - Secrétaire du comité de sélection victime d'influence externe.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Atteinte à la réputation de l'UL  Q2 - Ce n'est pas le meilleur soumissionnaire qui réalise le contrat.  Q3 - Actes répréhensibles du secrétaire du comité de sélection.  Q4 - Remise en question de l'intégrité du processus.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Les secrétaires des comités de sélection sont des conseillers en approvisionnement de l'UL. Ils doivent maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.  O2 - L'UL compte actuellement 5 secrétaires des comités de sélection alors qu'il y a entre 10 et 20 comités de sélection annuellement.  O3 - Le secrétaire du comité de sélection informe systématiquement les membres du comité de sélection de leurs responsabilités, des règles d'éthique ainsi que de l'importance de l'analyse individuelle des soumissions avant la réunion du comité et leur donne les consignes relatives à l'évaluation des soumissions.  O4 - Document sur les rôles et responsabilités du secrétaire de sélection est toujours partagé aux membres du comité de sélection.</p>

## R9.1 Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant

<b>Explication du risque</b>	<p>Il peut arriver qu'un soumissionnaire refuse un contrat pour des motifs raisonnables comme une insuffisance de fonds (difficultés financières et protection de la faillite). Dans d'autres cas, par exemple pour les services professionnels, le refus peut être motivé par des intentions frauduleuses. Collusion pour se partager les contrats et pouvant ainsi faire augmenter les prix.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un soumissionnaire qui a refusé le contrat gagné en appel d'offres et qui se retrouve par la suite comme sous-traitant.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Motifs sérieux empêchant le soumissionnaire d'honorer le contrat (sous-traitants non disponibles, difficultés financières, manque immédiat d'expertise, trop de contrats en simultané, etc.).</p> <p>C2 - Intimidation de la part d'un concurrent.</p> <p>C3 - Ententes collusoires (territoire protégé, contrôle des prix, contrôle des matériaux).</p> <p>C4 - Absence de pénalités de refus de contrat.</p> <p>C5 - Absence de garantie de soumission ou de garantie d'exécution.</p> <p>C6 - Le soumissionnaire a fait erreur dans son prix.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Retourner en appel d'offres (perte d'argent, de temps et pression sur les équipes de travail UL).</p> <p>Q2 - Si désistement du premier et plus bas soumissionnaire, accepter le soumissionnaire classé deuxième à un prix plus élevé.</p> <p>Q3 - Désistement des autres soumissionnaires à soumissionner de nouveau.</p> <p>Q4 - Augmentation des prix.</p> <p>Q5 - Vulnérabilité sur les équipements.</p> <p>Q6 - Si collusion, l'organisation n'obtient pas le juste prix.</p> <p>Q7 - Crédibilité du processus d'octroi de contrats.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Impossibilité de retirer un appel d'offres après ouverture (clause incluse dans tous les appels d'offres).</p> <p>O2 - Cautionnement de soumission de 10 % de la valeur de la soumission est exigé dans tous les appels d'offres de construction.</p> <p>O3 - Le gagnant qui se désiste doit assumer la différence du prix plus élevé du 2<sup>e</sup> soumissionnaire (cette clause est incluse dans tous les appels d'offres).</p> <p>O4 - Processus d'analyse du prix anormalement bas entraîne le rejet de la soumission.</p> <p>O5 - Les soumissionnaires gagnants qui refusent d'honorer leur contrat sans motifs sérieux peuvent être exclus de tout contrat de l'Université pour une période maximale de 2 ans et doivent assumer la différence du prix entre sa soumission et le prix que devra payer l'UL.</p>

## R9.2 Risque d'entente collusoire

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Les soumissionnaires peuvent s'entendre secrètement à tout moment pour entraver la concurrence si les conditions se réunissent.</p> <p>Exemples de signe de collusion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrait de soumissionnaires.</li> <li>- Soumission de complaisance (offres de couverture, présentation de fausses offres).</li> <li>- Rotation de soumission entre les différentes maisons d'enseignement sur le territoire (présentation à tour de rôle de la meilleure offre convenue).</li> <li>- Un fournisseur qui accepte de faire une soumission à un prix supérieur au prix établi.</li> <li>- Les soumissions comportent les mêmes irrégularités ou similitudes anormales (ex. mêmes ressources, équipements, etc.).</li> <li>- Les fournisseurs se rencontrent avant de présenter leur offre sans que vous soyez invités à cette rencontre.</li> <li>- Des fournisseurs qui, en temps normal, présentent des soumissions ne le font pas.</li> <li>- Le soumissionnaire gagnant embauche, en sous-traitance, des soumissionnaires non retenus ou des entreprises qui n'ont pas soumissionné.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Compensation financière remise par le gagnant aux fournisseurs qui ont déposé de fausses soumissions.</p> <p>C2 - Manque d'expertise, situation financière problématique, indisponibilité de ses propres sous-traitants.</p> <p>C3 - Informations privilégiées obtenues d'un employé de l'UL avec ou sans contrepartie (voir Commission Charbonneau).</p> <p>C4 - Peu de soumissionnaires potentiels.</p> <p>C5 - Proximité entre les différents fournisseurs.</p> <p>C6 - Monopole de produits ou de matériaux.</p> <p>C7 - Faible probabilité de conséquences (peu ou pas de pénalités).</p> <p>C8 - Appel d'offres trop prévisible (ex. : chaque 5 ans même appel d'offres).</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Stratagèmes de collusion qui permettent, entre autres, de gonfler artificiellement les coûts des travaux.</p> <p>Q2 - Restreindre ou empêcher d'autres concurrents.</p> <p>Q3 - Risque à la réputation.</p> <p>Q4 - Ouvrir la porte à plus d'actes répréhensibles.</p> <p>Q5 - Contrôle de certains territoires.</p> <p>Q6 - Diminution de la qualité des services et des biens.</p> <p>Q7 - Perte de la confiance.</p> <p>Q8 - Ajout de nouveaux contrôles internes et externes.</p> <p>Q9 - Présélection des soumissionnaires.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - À la fin de chaque appel d'offres, le Service des finances fait le suivi auprès des soumissionnaires ayant commandé les documents afin d'obtenir le formulaire de non-participation complété; cela permet à UL d'évaluer si l'appel d'offres était dirigé ou comprenait des clauses restrictives.</p> <p>O2 - Attestation de Revenu Québec et Autorisation de contracter auprès de l'Autorité des marchés financiers toujours vérifiés, lorsque requis par la réglementation.</p> <p>O3 - Avant de créer un fournisseur dans le système financier, il y a systématiquement une validation auprès du registre des entreprises non admissibles d'effectuer et aucun fournisseur figurant sur ce registre ne peut être créé.</p> <p>O4 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p> <p>O5 - Aviser l'UPAC lors d'informations possiblement d'actes de collusion.</p> <p>O6 - Formation : Les conseillers en approvisionnement reçoivent des formations sur la protection de l'intégrité des contrats publics (4 capsules UPAC pour les conseillers en approvisionnement : formation à l'intégrité).</p>

### R9.3 Risque d'intimidation de la personne

<b>Explication du risque</b>	<p>Les gestes d'intimidation peuvent se présenter dans le processus contractuel et concernent tous les milieux et non pas seulement le milieu de la construction. L'intimidation constitue souvent un abus de pouvoir (influence) pour faire du mal à une personne (physique ou morale) ou à sa réputation.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des gestes d'intimidation envers les membres de comités de sélection.</li> <li>- Actes de vandalisme ou sabotage sur des chantiers du concurrent.</li> <li>- Nombreuses plaintes contre le concurrent au BSDQ, à la CCQ et à la CNESST, à l'AMF, à l'AMP, aux ordres professionnels (et autres) dans le but d'écarter ou de nuire à un concurrent.</li> <li>- Nombreuses plaintes contre le concurrent au RARC et aux dirigeants de l'UL, dans le but de nuire à la réputation d'une entreprise.</li> <li>- Incitation à ne pas soumissionner sous peine de représailles.</li> <li>- Menaces proférées envers les individus.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Sentiment d'impunité.  C2 - Culture de peur et de représailles.  C3 - Culture organisationnelle dans un secteur d'activité.  C4 - Manque de mécanismes sécuritaires de dénonciation.  C5 - Ententes collusoires dans le but notamment d'écarter ou de nuire à un concurrent.  C6 - Mince différenciation entre les soumissionnaires (concurrence féroce).  C7 - Méthodes douteuses et environnement violent.  C8 - Crime organisé présent dans le domaine de la construction.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Réduire ou éliminer la concurrence.  Q2 - Intimidation qui finit par faire partie de la « culture » devient acceptable dans ce milieu.  Q3 - Baisse du nombre de soumissionnaires sur les appels d'offres.  Q4 - Retard ou arrêt des travaux prévus.  Q5 - Refus de travail des employés.  Q6 - Pression sur les demandeurs et le service de l'approvisionnement.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.  O2 - Formation : Les conseillers en approvisionnement reçoivent des formations sur la protection de l'intégrité des contrats publics (4 capsules UPAC pour les conseillers en approvisionnement : formation à l'intégrité).  O3 - Aviser l'UPAC lors d'informations possiblement d'actes de collusion.  O4 - Culture de soutien de la part des gestionnaires envers le groupe de conseiller en approvisionnement – politique de tolérance zéro envers l'intimidation.</p>

## R10.1 Risque de fausses facturations

<b>Explication du risque</b>	<p>Les fausses facturations, comme les faux documents, sont les principaux outils permettant toutes formes d’escroqueries dont est victime l’UL.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altération ou falsification de documents.</li> <li>- Main-d’œuvre fictive.</li> <li>- Compagnies-écrans liées au crime organisé.</li> <li>- Factures non ventilées ou sans pièces justificatives.</li> <li>- Compagnies apparentées (mêmes administrateurs agissant comme sous-traitants).</li> <li>- Factures avec rabais (%).</li> </ul>
<b>Causes</b>	<p>C1 - Manque de rigueur.  C2 - Absence ou peu de vérification.  C3 - Intentions frauduleuses.  C4 - Des individus ou des entreprises peuvent travailler en échange d’un profit partagé.  C5 - Utilisation de salariés sans carte de compétence et une rémunération ne respectant pas les règles prévues.  C6 - Blanchir l’argent du crime organisé à l’aide des compagnies légitimes en y puisant de l’argent comptant pour payer leurs travailleurs « au noir », ou pour gonfler leurs notes de frais et réduire leurs impôts et taxes.</p>
<b>Conséquences</b>	<p>Q1 - Risque à la réputation.  Q2 - Travailleurs « au noir » impliquant un manque à gagner (impôts, taxes, CNESST, CCQ, etc.).  Q3 - Non-obtention de la licence requise auprès de la RBQ pour effectuer les travaux de construction.  Q4 - Baisse des prix concurrentiels pour éliminer la concurrence.  Q5 - Risque financier.</p>
<b>Contrôles en place</b>	<p>O1 - Processus d’émission de bons de commande rigoureux (vérification du bien ou service livré auprès du demandeur).  O2 - Obligation de détenir une Attestation de Revenu Québec pour obtenir tout contrat d’une valeur de 25 k\$ et plus. Ceci est vérifié systématiquement.  O3 - Validation écrite auprès du demandeur du bien ou service reçu pour toutes les factures de plus de 10 k\$.  O4 - Séparation des fonctions dans le processus d’émission des paiements de factures.  O5 - Processus d’analyse systématique lors de soumissions anormalement basses.  O6 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.  O7 - Processus d’approbation électronique (novembre 2018).  O8 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d’audit interne).  O9 - Production d’états financiers vérifiés.</p>

## R10.2 Risque d'absence de conformité du processus contractuel

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>C'est le manquement aux lois, à la réglementation, aux normes ou aux politiques internes en vigueur. Cette absence de conformité peut notamment cacher des actes répréhensibles.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne pas désirer procéder à un appel d'offres.</li> <li>- Fractionner un appel d'offres.</li> <li>- Ne pas obtenir les autorisations requises, lorsque nécessaire.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Manque de volonté ou laxisme des autorités.  C2 - Déficit de compétence ou d'expertise.  C3 - Insuffisance budgétaire.  C4 - Peu ou pas d'intérêt pour la fonction d'audit.  C5 - Relations difficiles entre le responsable de l'audit interne et le dirigeant de l'UL (problème de crédibilité).  C6 - Attribuer des tâches sans se soucier des conséquences.  C7 - Accorder peu d'importance au processus administratif : insouciance, incrédulité.  C8 - Manque de confiance dans la fonction d'audit.  C9 - Absence de transparence.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Non-conformité du processus.  Q2 - Insuffisance de confiance en la conformité du processus.  Q3 - Risque à la réputation.  Q4 - Commettre des actes répréhensibles.  Q5 - Poursuivre l'UL.  Q6 - Plaintes à l'AMP.  Q7 - Perte de confiance des soumissionnaires envers l'UL.  Q8 - Surveillance accrue des autorités (SCT).</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.  O2 - Contrôle qualité des appels d'offres publics avant leur publication et avant l'adjudication des contrats en découlant et des fiches d'autorisation à un niveau supérieur à celui de conseiller en approvisionnement : permet une double vérification.  O3 - Analyses périodiques des transactions par fournisseur permet d'identifier les cas de fractionnement de marché ou d'absence de rotation des fournisseurs et d'intervenir auprès des demandeurs, lorsque nécessaire.  O4 - Contrôle des demandes de paiement par le Service des finances – secteur Comptabilité et Approvisionnement.  O5 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).  O6 - Reddition de comptes au SCT (fiche d'autorisation du dirigeant d'organisme – Annexe 2) et sur le SEAO.  O7 - Niveau d'approbation défini dans la Politique (voir Annexe 7 et Annexe 8 et article 6.5 pour les modifications aux contrats).  O8 - Formation : Les conseillers en approvisionnement reçoivent des formations sur la protection de l'intégrité des contrats publics (4 capsules UPAC pour les conseillers en approvisionnement : formation à l'intégrité).  O9 - Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.  O10 - Réunion bimensuelle des conseillers en approvisionnement, échange de bonnes pratiques, explication des nouveautés découlant du cadre administratif et juridique, etc.  O11 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.  O12 - Formation en 2018 offerte à l'ensemble de la communauté UL concernant la Politique.  O13 - Une capsule vidéo résumant la Politique disponible sur le site web du SF.  O14 - Rappel annuel à la communauté UL quant aux capsules et invitation à les consulter.</p>



### R10.3 Risque de falsification interne ou externe de documents servant à l'analyse des soumissions

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>La documentation en appui à l'estimation des coûts, l'analyse des écarts entre l'estimation de la valeur du contrat et les soumissions reçues peut être falsifiée. L'analyse expliquant l'écart important entre le plus bas prix soumis et le deuxième plus bas prix soumis, s'il y a lieu, de même que la documentation justifiant le rejet d'une soumission peut être aussi truquée à l'interne pour éliminer des soumissionnaires.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altération ou falsification de documents lors de l'analyse des soumissions.</li> <li>- Aucune consignation au dossier justifiant un rejet d'une soumission dont le prix est jugé anormalement bas.</li> <li>- Fausses déclarations (attestation de Revenu Québec, etc.).</li> <li>- Ajout de documents après l'ouverture des soumissions.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Intentions frauduleuses.  C2 - Favoriser un soumissionnaire en particulier.  C3 - Pot-de-vin.  C4 - Absence d'encadrement du comité de sélection.  C5 - Volonté de faire des travaux et d'éviter de retourner en appel d'offres.  C6 - Laxisme : fermer les yeux volontairement lors d'une situation non conforme.  C7 - Manque de rigueur dans l'évaluation des soumissions.  C8 - Absence de procédures standardisées d'évaluation des soumissions.  C9 - Manque de compétence et d'expertise des personnes responsables de l'évaluation des soumissions.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Poursuite des soumissionnaires non retenus envers l'UL.  Q2 - Plaintes à l'AMP.  Q3 - Risque à la réputation.  Q4 - Ne pas payer le juste prix pour un bien ou service.  Q5 - Devoir procéder de nouveau à un appel d'offres (problématique de gestion contractuelle non conforme et non détectée à temps).</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Politique, Annexe 4 : Matrice des responsabilités du conseiller en approvisionnement et du demandeur dans le cadre des activités de gestion contractuelle.  O2 - Contrôle qualité des appels d'offres publics avant leur publication et avant l'adjudication des contrats en découlant : permet une double vérification.  O3 - Formation : Les conseillers en approvisionnement reçoivent des formations sur la protection de l'intégrité des contrats publics (4 capsules UPAC pour les conseillers en approvisionnement : formation à l'intégrité).  O4 - Réunion bimensuelle des conseillers en approvisionnement, échange de bonnes pratiques, explication des nouveautés découlant du cadre administratif et juridique, etc.  O5 - Tous les conseillers en approvisionnement doivent être secrétaires de comité de sélection et maintenir leur accréditation. Cela implique qu'ils participent aux activités de formation offertes par le SCT.  O6 - Toute soumission dont le prix est anormalement bas est évaluée en comité comme le prévoit la réglementation.  O7 - Tous les mécanismes entourant les comités de sélection s'appliquent (voir Contrôles de la famille de risque 8).  O8 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p>

## R10.4 Risque de dépassement injustifié des coûts

<p><b>Explication du risque</b></p>	<p>Le dépassement des coûts implique qu'un devis ou une estimation des coûts a été fourni par un contractant, mais que les coûts effectifs ont finalement dépassé cette estimation. La question est de savoir si les surcoûts sont justifiés ou au contraire abusifs.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturer un nombre d'heures abusif, par exemple, en fabricant de fausses feuilles de présence.</li> <li>- Charger des journées de travail de plus de 24 heures ou des heures un 31 novembre.</li> <li>- Facturer pour un service non requis (ex. : service de garde 24/24 pour répondre au téléphone dans l'éventualité d'un problème avec le système informatique, alors que le service n'est pas prévu dans le contrat).</li> <li>- Incapacité d'auditer efficacement une exagération des heures dans un mandat horaire.</li> </ul>
<p><b>Causes</b></p>	<p>C1 - Pression exercée pour des paiements à effectuer de toute urgence ou en avance.  C2 - Manque d'expertise : mauvaise estimation ou sous-estimation des coûts ; manque de rigueur pour déterminer si l'estimation est fondée ou non.  C3 - Problème de suivi des contrats.  C4 - Grande dépendance et confiance malavisée envers une ou plusieurs ressources externes.  C5 - Manque de clarté dans les documents contractuels.  C6 - Manque de contrôle.  C7 - Intentions frauduleuses.</p>
<p><b>Conséquences</b></p>	<p>Q1 - Payer plus cher le service.  Q2 - Victimes d'actes répréhensibles.  Q3 - Risque à la réputation.  Q4 - Manque à gagner.  Q5 - Démobilisation interne (perte de crédibilité interne).  Q6 - Plainte à l'AMP.  Q7 - Poursuite du second soumissionnaire le moins cher.</p>
<p><b>Contrôles en place</b></p>	<p>O1 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.  O2 - Estimation des coûts à chaque contrat de plus de 50 k\$.  O3 - Contrôle automatisé au sein du système financier de l'UL des flux financiers des contrats (lié aux bons de commande).  O4 - Audit des processus de gestion contractuelle (par les autorités indépendantes : SCT, Bureau d'audit interne).  O5 - Obligation de documenter et de justifier chaque dépassement de coûts. Le formulaire de demande de modification à un contrat (permet de documenter les dépassements de coûts de manière uniforme et complète) est d'ailleurs obligatoire dans chaque dossier de dépassement de coûts - celui-ci est complété par le chargé de projet et signé par son gestionnaire.  O6 - Politique, article 6.5 : Modification aux contrats (approbation nécessaire pour autoriser le dépassement de coûts).  O7 - Contrôle qualité des fiches d'autorisation à un niveau supérieur à celui de conseiller en approvisionnement : permet une double vérification des motifs justifiant le dépassement de coût.  O8 - Toute modification de plus de 10 % est publiée sur le SEAO de même que le montant final des contrats.  O9 - Lorsque la Directive sur la reddition de compte le prévoit, les fiches d'autorisation sont transmises au SCT.</p>

## R10.5 Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat

Explication du risque	C'est le fait de ne pas déclarer volontairement les salaires versés en échange d'un travail. Le travail au noir peut avoir de graves conséquences aussi bien pour l'employeur que pour le salarié.
Causes	<p>C1 - Les salariés bénéficiaires de prestations sociales (assurance-emploi, aide sociale, CNESST, assurance salaire, etc.) ou payant des pensions alimentaires sont vulnérables à accepter une rémunération non déclarée afin de conserver leurs prestations.</p> <p>C2 - Intentions frauduleuses.</p> <p>C3 - Lourdeur administrative pour les fournisseurs.</p> <p>C4 - Manque de main-d'œuvre.</p> <p>C5 - Faire sauver de l'argent à l'UL (ex. : fournisseur offrant de réduire le prix en compensation d'accepter le travail au noir).</p>
Conséquences	<p>Q1 - Manque à gagner de : DAS, impôts, taxes, CNESST, CCQ, etc.</p> <p>Q2 - Prestations sociales injustifiées versées par les différents organismes alors que les salariés travaillent.</p> <p>Q3 - Non-déclaration des salaires payés autrement aux salariés.</p> <p>Q4 - Travailleurs au noir non couverts par les assurances.</p> <p>Q5 - Risque à la réputation pour l'UL.</p> <p>Q6 - Poursuite de la part de divers paliers gouvernementaux (ex. : Revenu Québec).</p>
Contrôles en place	<p>O1 - Clause prévue aux contrats identifiant les sous-traitants (ex. : une entreprise qui a recours à la sous-traitance pour l'exécution d'un travail ou une prestation de services doit s'assurer que le sous-traitant respecte bien la législation en matière de déclaration des salariés).</p> <p>O2 - Contrôles non annoncés par la CCQ (chantier de construction).</p> <p>O3 - Surveillance des chantiers par les professionnels (architectes et ingénieurs).</p> <p>O4 - Politique, Annexe 10 : Processus de gestion des plaintes.</p> <p>O5 - Attestation de Revenu Québec validée et obligatoire pour tous les contrats de plus de 25 k\$.</p> <p>O6 - Surveillance des chantiers par des responsables de projets (RP).</p> <p>O7 - Toute demande de paiement est accompagnée de pièces justificatives (ex. : sur présentation de factures vérifiées avec numéro de taxes, sous-traitants en construction).</p> <p>O8 - L'UL paie par chèque ou transfert électronique de fonds, aucun paiement comptant.</p> <p>O9 - Paiements effectués par le système automatisé dont plusieurs contrôles sont en place (séparation des rôles, triple validation des factures de plus de 10 k\$, en construction toutes factures sont approuvées par le responsable du projet, etc.).</p> <p>O10 - Toute soumission dont le prix est anormalement bas est évaluée en comité comme le prévoit la réglementation.</p>

## 2. 3. SITUATION SOUHAITÉE

Le tableau F ci-dessous présente le plan de mesures d'atténuation du premier exercice de gestion des risques de l'Université :

**TABLEAU F : LISTE DES MESURES D'ATTÉNUATION À METTRE EN PLACE**

	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
2	Doter les gestionnaires de balises précises sur les règles entourant le recours à des ressources externes (consultants, contractuels, autres) dans le processus de gestion contractuelle.	Services des finances avec la collaboration du VRRH	Directrice adjointe à l'approvisionnement	Adoption des lignes directrices	Réalisé	Au plus tard, le 30 juin 2023	4.2/5.2
3	Mettre en place un code de conduite en matière de gestion contractuelle et financière et former les employés de l'UL à ce code.	Services des finances	Services des finances	Adoption du code de conduite en matière de gestion contractuelle	Réalisé	Au plus tard, le 31 janvier 2023	1.1/5.1
5	Étudier la faisabilité de réaliser des habilitations sécuritaires sur les postes jugés les plus à risque dans le processus de gestion contractuelle. Objectif : déterminer la pertinence des habilitations sécuritaires et, par la suite, et si applicable, identifier les postes qui en seront l'objet.	VRRH	VRRH (pour les employés UL)	Étude de faisabilité	Réalisé	Au plus tard, le 30 juin 2024	1.2
6	Mettre en place un processus de déclaration de conflit d'intérêts pour chaque nouvelle ressource embauchée par l'UL provenant du privé et impliqué dans le processus de gestion contractuelle.	VRRH	VRRH	Existence d'un processus structuré de déclaration de conflit d'intérêts à l'embauche d'une personne impliquée dans le processus de gestion contractuelle	Réalisé	Au plus tard, le 30 juin 2024	1.2/5.2
7	Offrir une formation magistrale ou en ligne sur les règles contractuelles (sur base volontaire)	Directrice adjointe à l'approvisionnement	Directrice adjointe à l'approvisionnement	Nombre de personnes ayant participé à l'activité de formation	Au moins 17 personnes ont participé à la formation (an 2)	2 ans après l'élaboration de la formation	3.1/3.3/5.1/3.2 /2.1/2.2

Mesure d'atténuation		Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
				Nombre de personnes ayant participé à l'activité de formation			
				Nombre de personnes ayant participé à l'activité de formation	Au moins 20 personnes ont participé à la formation (an 3)	3 ans après l'élaboration de la formation	
8	Si les situations sont favorables (complexité et envergures des contrats), publier des projets de devis et/ou des projets d'appels d'offres sur SEAO pour commentaires avant la publication officielle de l'appel d'offres.	Équipe de conseillers à l'approvisionnement et tous les demandeurs concernés	Directrice adjointe à l'approvisionnement	Nombre de projets d'appel d'offre ou de devis et analyse de la démarche s'il y a lieu	Si les conditions sont favorables, publier des projets de devis et/ou des projets d'appels d'offres sur SEAO pour commentaires avant la publication officielle de l'appel d'offres	Dès l'adoption du plan de gestion des risques et en continu	7.1
15	Négocier avec le fournisseur de services la traduction des gabarits d'appel d'offres de biens scientifiques (conjointement avec les autres universités).	Directrice adjointe à l'approvisionnement	Directrice adjointe à l'approvisionnement	Entente avec le fournisseur de service	Réalisé	Au plus tard, le 20 juin 2024	7,11
16	Mettre en place une campagne de valorisation du rôle-conseil des conseillers en approvisionnement auprès des demandeurs UL à l'égard de l'application des lois, des règlements, des procédures UL et de l'identification et du traitement des conflits d'intérêts	Directrice adjointe à l'approvisionnement	Directrice adjointe à l'approvisionnement	Conception de la campagne de valorisation du rôle-conseil des conseillers en approvisionnement	Au moins une activité de valorisation du rôle-conseil des conseillers en approvisionnement a été réalisée au cours de la période visée par le présent Plan de gestion des risques	En continu	3.2/2.1

N.B. Les numéros de mesure d'atténuation ne figurant pas dans le présent tableau correspondent à des mesures ayant déjà été mis en place et réalisées dans le cadre de Plans de gestion des risques antérieurs. Afin de faciliter le suivi de l'avancement des mesures d'atténuation, l'Université a choisi de ne pas revoir la numérotation du présent tableau.

En vue de la reddition de compte annuelle du Plan de gestion des risques, c'est la Directrice adjointe à l'approvisionnement qui est responsable d'assurer le suivi de l'état d'avancement de chacune des mesures d'atténuation avec les propriétaires de ces dernières.