

Fiche : Leçons apprises

Date	Projet	Soulevé par	Phase/Étape
	CUSM	Eve-Marie Le Fort	Avant projet Processus de sélection
Catégorie			
Gestion de projet	<input checked="" type="checkbox"/>	Processus	<input checked="" type="checkbox"/>
Juridique	<input checked="" type="checkbox"/>	Document	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	Autre	<input type="checkbox"/>

Description de la situation :

En considération de la conclusion du contrat PPP du projet du CUSM et du déroulement du processus d'approvisionnement de ce projet, il appert que nos pratiques doivent être adaptées afin de prévenir de manière encore plus efficiente la collusion et la corruption.

Plusieurs fiches ont donc été réalisées en lien avec le risque de collusion/corruption. Elles représentent les pistes d'amélioration du processus et des leçons apprises qui doivent être considérés dans nos processus internes et processus de sélection en tout mode de réalisation.

Risques associés :

Collusion/Corruption
Représentant de l'Autorité publique

Mesures

Rôle du Représentant de l'Autorité publique et communication :

Au cours des dernières années, le rôle de Représentant de l'Autorité publique a été exercé, selon le cas, par un employé du ministère/organisme, promoteur du projet ou par un employé de la Société. Il est recommandé que ce rôle relève exclusivement de la SQL afin d'assurer une distance et un contrôle sur la communication avec les candidats/soumissionnaires.

Une boîte courriel spécifique aux échanges avec les candidats/soumissionnaires sur le projet doit être utilisée par le Représentant de l'Autorité publique pour toutes les communications avec les candidats/soumissionnaires.

Le vérificateur du processus doit être mis en copie sur toute la correspondance destinée ou reçue des candidats-soumissionnaires.

Toutes les communications entre les candidats/soumissionnaires et les autorités gouvernementales doivent transiter par le Représentant de l'Autorité publique (au moyen de la SDE et de la boîte courriel dédiée) sous peine de disqualification.

L'accès à cette boîte courriel et à la SDE doit être strictement géré par la SQL qui assure une vérification régulière des droits d'accès.

Documents et sections affectés

Guide du processus, AQ, Directives AP, etc.

Modifications aux sections

s/o

Impact budgétaire (financier)

s/o

Fiche : Leçons apprises

Date	Projet	Soulevé par	Phase/Étape
	CUSM	Eve-Marie Le Fort	Processus de sélection
Catégorie			
Gestion de projet	<input checked="" type="checkbox"/>	Processus	<input type="checkbox"/>
Juridique	<input checked="" type="checkbox"/>	Document	<input checked="" type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	Autre	<input type="checkbox"/>

Description de la situation :

En considération de la conclusion du contrat PPP du projet du CUSM et du déroulement du processus d'approvisionnement de ce projet, il appert que nos pratiques doivent être adaptées afin de prévenir de manière encore plus efficiente la collusion et la corruption.

Plusieurs fiches ont donc été réalisées en lien avec le risque de collusion/corruption. Elles représentent les pistes d'amélioration du processus et des leçons apprises qui doivent être considérés dans nos processus internes et processus de sélection en tout mode de réalisation.

Risques associés :

Collusion/Corruption
Évaluation

Mesures

Période d'évaluation :

La période de dépôt des candidatures/propositions et d'évaluation doit être gérée par une équipe très restreinte.

Le « Guide du processus de sélection – complément évaluation » doit être expliqué à toutes les personnes qui participent à ce processus, lesquelles doivent évidemment suivre la formation avant leur participation. Fondée sur l'expérience du CUSM où tout avait été mis en place pour ne pas donner accès aux propositions, la leçon apprise est de redoubler de vigilance.

Les mesures systématiquement mises en place par la SQI sont adéquates et doivent impérativement être respectées à la lettre :

- heures fixes d'ouverture des salles d'évaluation;
- registre d'entrée et sortie avec personne à la réception;
- aucun effet personnel dans les locaux d'évaluation, incluant les cellulaires ou les portables;
- vérificateur du processus/représentant des autorités sur place en tout temps;
- garde de sécurité en dehors des heures;
- carte d'accès;
- etc.

Documents et sections affectés

Guide d'évaluation

Modifications aux sections

s/o

Impact budgétaire (financier)

s/o

Fiche : Leçons apprises

Date	Projet	Soulevé par	Phase/Étape
	CUSM	Eve-Marie Le Fort	Processus de sélection
Catégorie			
Gestion de projet	<input checked="" type="checkbox"/>	Processus	<input checked="" type="checkbox"/>
Juridique	<input type="checkbox"/>	Document	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	Autre	<input checked="" type="checkbox"/>

Description de la situation :

En considération de la conclusion du contrat PPP du projet du CUSM et du déroulement du processus d'approvisionnement de ce projet, il appert que nos pratiques doivent être adaptées afin de prévenir de manière encore plus efficiente la collusion et la corruption.

Plusieurs fiches ont donc été réalisées en lien avec le risque de collusion/corruption. Elles représentent les pistes d'amélioration du processus et des leçons apprises qui doivent être considérés dans nos processus internes et processus de sélection en tout mode de réalisation.

Risques associés :

Collusion/Corruption
Vérificateur du processus

Mesures

Vérificateur du processus :

Le vérificateur de processus doit recevoir la formation adéquate préalablement à son entrée en poste, incluant une section sur les méthodes pour détecter et pour contrer la collusion et la corruption utilisées dans le passé. Cette formation est donnée par la SQL, avec la collaboration de l'UPAC, le cas échéant, afin d'expliquer en détail le processus et le mandat du vérificateur.

Le tout s'avère nécessaire afin de s'assurer, surtout si le vérificateur en est à son premier mandat du genre, que le mandat est bien compris et que le vérificateur sera apte à déceler les comportements douteux qui sont habituellement très subtils et susceptibles de survenir en marge du projet, et ce, malgré un processus d'acquisition appliqué selon les règles de l'art.

Documents et sections affectés

Formation au vérificateur du processus

Modifications aux sections

s/o

Impact budgétaire (financier)

s/o

Fiche : Leçons apprises

Date	Projet	Soulevé par	Phase/Étape
	CUSM	Eve-Marie Le Fort	Appel de qualification Guide du processus de sélection
Catégorie			
Gestion de projet	<input checked="" type="checkbox"/>	Processus	<input checked="" type="checkbox"/>
Juridique	<input checked="" type="checkbox"/>	Document	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	Autre	<input type="checkbox"/>

Description de la situation :

En considération de la conclusion du contrat PPP du projet du CUSM et du déroulement du processus d'approvisionnement de ce projet, il appert que nos pratiques doivent être adaptées afin de prévenir de manière encore plus efficiente la collusion et la corruption.

Plusieurs fiches ont donc été réalisées en lien avec le risque de collusion/corruption. Elles représentent les pistes d'amélioration du processus et des leçons apprises qui doivent être considérés dans nos processus internes et processus de sélection en tout mode de réalisation.

Risques associés :

Collusion/Corruption
Conflits d'intérêts

Mesures

Déclarations de conflits d'intérêts : Les déclarations de conflits d'intérêts étaient auparavant signées seulement par les membres des comités d'évaluation qui signaient ces formulaires quelques semaines avant le début des évaluations donc quelques semaines avant le dépôt des propositions. Durant le processus d'acquisition, les intervenants signaient un engagement de confidentialité dans lequel ils s'engageaient à déclarer tout conflit.

Afin de vérifier le lien entre les intervenants au processus de sélection, incluant les employés de la SQI ou autres ministères et organismes, les déclarations de conflits d'intérêts sont maintenant signées par tous et vérifiées par un comité de conflits d'intérêts préalablement à leur participation au processus.

Ceci implique donc la mise en place du comité de revue des conflits d'intérêts dès le début du processus de sélection, c'est-à-dire dès que les candidats sont qualifiés.

Documents et sections affectés

Déclarations de conflits d'intérêts
Mise en place du comité de conflits d'intérêts

Modifications aux sections

s/o

Impact budgétaire (financier)

s/o

Fiche : Leçons apprises

Date	Projet	Soulevé par	Phase/Étape
	CUSM	Eve-Marie Le Fort	Guide interne du processus de sélection
Catégorie			
Gestion de projet	<input checked="" type="checkbox"/>	Processus	<input checked="" type="checkbox"/>
Juridique	<input checked="" type="checkbox"/>	Document	<input checked="" type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	Autre	<input type="checkbox"/>

Description de la situation :

En considération de la conclusion du contrat PPP du projet du CUSM et du déroulement du processus d'approvisionnement de ce projet, il appert que nos pratiques doivent être adaptées afin de prévenir de manière encore plus efficiente la collusion et la corruption.

Plusieurs fiches ont donc été réalisées en lien avec le risque de collusion/corruption. Elles représentent les pistes d'amélioration du processus et des leçons apprises qui doivent être considérés dans nos processus internes et processus de sélection en tout mode de réalisation.

Risques associés :

Collusion/Corruption
Guide du processus de sélection

Mesures

Le Guide du processus de sélection a été utilisé pour certains projets, mais pas systématiquement et sans avoir fait l'objet d'une normalisation.

Afin d'informer les intervenants de leur mandat, de leur rôle, du processus imposé et de la confidentialité entourant le tout, il est primordial que tous les intervenants reçoivent une formation (présentation du chargé de projet et du juriste) ainsi qu'un document unique auquel ils pourront se référer pour toutes questions entourant leur mandat et celui des différents intervenants et comités.

Ceci est fondamental, afin de clarifier le mandat de chacun des comités et les droits de chacun face aux candidats/soumissionnaires et ainsi bien cerner, entre autres, le cadre de communication avec ces derniers.

Ceci permet aussi aux différents intervenants de bien comprendre le processus et ainsi d'être mieux outillés pour détecter ou pour contrer toute anomalie ou comportement douteux des différents intervenants dans le projet.

Documents et sections affectés

s/o

Modifications aux sections

s/o

Impact budgétaire (financier)

s/o

Fiches : Leçons apprises

Date	Projet	Soulevé par	Phase/Étape
	CUSM	Eve-Marie Le Fort	Processus d'acquisition (AQ, AP)
Catégorie			
Gestion de projet	<input checked="" type="checkbox"/>	Processus	<input checked="" type="checkbox"/>
Juridique	<input checked="" type="checkbox"/>	Document	<input checked="" type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	Autre	<input type="checkbox"/>

Description de la situation :

En considération de la conclusion du contrat PPP du projet du CUSM et du déroulement du processus d'approvisionnement de ce projet, il appert que nos pratiques doivent être adaptées afin de prévenir de manière encore plus efficiente la collusion et la corruption.

Plusieurs fiches ont donc été réalisées en lien avec le risque de collusion/corruption. Elles représentent les pistes d'amélioration du processus et des leçons apprises qui doivent être considérés dans nos processus internes et processus de sélection en tout mode de réalisation.

Risques associés :

Collusion/Corruption
Modification à la structure du candidat/soumissionnaire

Mesures

Modification à la structure du candidat/soumissionnaire :

L'analyse des dispositions prévues dans la documentation contractuelle concernant la modification à la structure d'un candidat/soumissionnaire confirme qu'elles sont adéquates à nos gabarits d'appel de qualification et de propositions et qu'elles doivent être conservées afin d'encadrer clairement les droits des soumissionnaires quant aux modifications à leur structure et les obligations des autorités.

Cependant, le processus interne doit être très rigoureux et bien documenté. Une modification à la structure engendre une requalification du soumissionnaire; le travail d'analyse doit donc être fait avec rigueur et les autorisations nécessaires obtenues par écrit dans tous les cas, de la part des responsables concernés (technique, juridique et financier).

Le travail d'analyse de la modification suggérée doit être fait avec rigueur et aussi documenté adéquatement, comme l'aura été la qualification originale du soumissionnaire.

Un gabarit d'analyse des conflits d'intérêts normalisé doit être développé par la SQI afin de fournir un guide adéquat et standardisé au comité d'analyse des conflits d'intérêts.

Documents et sections affectés

Modifications aux sections

s/o

Impact budgétaire (financier)

s/o

Fiche : Leçons apprises

Date	Projet	Soulevé par	Phase/Étape
	CUSM	Eve-Marie Le Fort	Processus de sélection
Catégorie			
Gestion de projet	<input checked="" type="checkbox"/>	Processus	<input checked="" type="checkbox"/>
Juridique	<input checked="" type="checkbox"/>	Document	<input checked="" type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>	Autre	<input type="checkbox"/>

Description de la situation :

En considération de la conclusion du contrat PPP du projet du CUSM et du déroulement du processus d'approvisionnement de ce projet, il appert que nos pratiques doivent être adaptées afin de prévenir de manière encore plus efficiente la collusion et la corruption.

Plusieurs fiches ont donc été réalisées en lien avec le risque de collusion/corruption. Elles représentent les pistes d'amélioration du processus et des leçons apprises qui doivent être considérés dans nos processus internes et processus de sélection en tout mode de réalisation.

Risques associés :

Collusion/Corruption
Dépôt des propositions
Processus d'optimisation

Mesures

1. Lorsque possible, permettre le dépôt des propositions en deux temps. C'est-à-dire s'engager à compléter l'évaluation de la proposition technique incluant son passage au comité de sélection avant l'évaluation des propositions financières.

Si le dépôt à deux dates différentes est impossible (projets municipaux, échéancier), alors le Guide interne du processus doit prévoir une ségrégation des évaluations. L'évaluation technique doit être complétée avant que le comité de sélection ait accès à la proposition financière.

En aucun cas, les sous-comités techniques ne doivent avoir accès aux propositions financières.

2. Prévoir un processus d'optimisation, dès le lancement de l'appel de propositions, afin d'inclure au processus un mécanisme de révision des exigences techniques/performance, surtout lorsqu'il y a un prix plafond à respecter. Ceci évitera d'avoir recours au mécanisme de proposition révisée qui augmente le risque de coulage d'information sur les propositions. Ce processus est aussi très avantageux pour les autorités, car il permet d'obtenir l'heure juste sur l'adéquation entre le budget et les exigences plus tôt dans le processus.

Documents et sections affectés

s/o

Modifications aux sections

s/o

Impact budgétaire (financier)

s/o