



***VERSION ADOPTÉE AU CONSEIL
DES COMMISSAIRES DU 17 DÉCEMBRE 2019***

**PLAN DE GESTION DES RISQUES EN
MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE
COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE
GESTION CONTRACTUELLE**

TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte organisationnel.....	3
1.1. Environnement interne et externe	5
1.2. Parties prenantes	6
2. Méthodologie et situation actuelle.....	7
2.1. Méthodologie.....	7
2.2. Situation actuelle et tolérance au risque	8
3. Situation souhaitée	9
4. Période d'application	12
ANNEXES.....	13
TABLEAU A : Encadrements externes et internes	14
TABLEAU B : 10 familles de risques	15
TABLEAU C : Critères de probabilité de survenance du risque.....	17
TABLEAU D : Critères d'impact de la survenance du risque	18
TABLEAU E : Critères d'appréciation du niveau de contrôle du risque	19
TABLEAU F : Famille de risques causes et conséquences	20

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Afin de préciser les obligations des organismes publics concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus contractuel, le Conseil du trésor a adopté en 2016 la *Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle*.

Cette directive prévoit notamment que les organismes publics doivent se doter d'un plan de gestion des risques :

4. Les organismes publics adoptent pour chaque année financière un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Ce plan inclut :

1° l'analyse du contexte dans lequel l'organisme public conclut ses contrats;

2° l'appréciation des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, comprenant l'identification, l'analyse et l'évaluation de ces risques;

3° les dispositions prévues pour le traitement des risques, y compris les mécanismes d'atténuation de ces risques;

4° tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

En vertu de cette directive, les commissions scolaires devaient déposer leur premier plan pour le 31 décembre 2019.

DÉFINITIONS

Dans le présent document, on entend par :

Collusion. Entente secrète entre des soumissionnaires potentiels qui s'organisent pour entraver la concurrence, notamment par la fixation des prix ou de la production, par le partage des ventes ou des territoires ou par le trucage des offres.

Conflit d'intérêts. 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'organisme¹. Un conflit d'intérêts peut être perçu, potentiel ou réel.

Conséquence. Effet d'un événement nuisant aux objectifs. Les conséquences peuvent être exprimées en termes de répercussions tangibles et intangibles.

Contrôle interne. Processus mis en œuvre à tous les niveaux de la Commission scolaire, y incluant les dirigeants, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des opérations financières et la conformité aux lois et règlements².

Corruption. Échange ou tentative d'échange où, directement ou indirectement, un avantage indu est offert, promis ou octroyé par un corrupteur, ou demandé, accepté ou reçu par un

¹ ISO 37001:2016. « Système de management anti-corruption – Exigences et recommandations de mise en œuvre ».

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO – www.coso.org)

titulaire de fonction au sein de la commission scolaire, en retour d'un acte de la part du titulaire de fonction au sein de la commission scolaire au bénéfice du corrupteur.

Gestion du risque. Activités coordonnées dans le but de contrôler ou d'atténuer les risques auxquels fait face la commission scolaire.

Partie prenante. Personne physique ou morale qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité³.

Plan annuel de gestion du risque. Étape de la présente politique de gestion du risque, composée des éléments suivants : contexte organisationnel, appréciation de la situation actuelle (détection, analyse et évaluation du risque), situation souhaitée (plan de mesures d'atténuation) et suivi.

Probabilité. Mesure de la possibilité d'occurrence exprimée par un chiffre entre 0 et 1, 0 indiquant une impossibilité et 1 indiquant une certitude absolue⁴.

Critères de probabilité. Choix de cinq niveaux de probabilité allant de rare (< 10 %) à quasi-certain (> 75 %).

Propriétaire de la mesure d'atténuation. Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant l'autorité pour le gérer.

Risque. Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs de la commission scolaire.

Risque inhérent. Appréciation du risque sans tenir compte des mesures de contrôle en place.

Risque résiduel. Appréciation du risque en tenant compte des mesures de contrôle en place.

³ ISO 37001:2016.

⁴ ISO Guide 73:2009. « Management du risque – Vocabulaire ».

1.1. ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE

Plusieurs éléments caractérisent l'environnement interne et externe en matière contractuelle d'une commission scolaire et de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe en particulier.

La confiance comme valeur organisationnelle

La Commission scolaire a adopté l'an dernier son premier plan d'engagement vers la réussite (PVER) et, cette année, des règles de gouvernance. Dans les deux cas, ces encadrements énoncent un certain nombre de valeurs organisationnelles. Parmi celles-ci figure la confiance. La gestion contractuelle est un domaine qui est fortement en lien avec le maintien de la confiance du public. Dans ce contexte, tout effort de prévention de la corruption et de la collusion s'inscrit dans les valeurs de l'organisation.

Le maintien de la confiance du public est un défi constant dans une société où les attentes de la population à l'égard des services publics sont en constante augmentation.

Une gestion fortement balisée

D'abord, en tant qu'organismes publics québécois, les commissions scolaires vivent dans un environnement fortement balisé en matière de gestion contractuelle. Ces encadrements sont parfois nationaux (lois, règlements, directives, politiques) ou encore locaux (politiques, lignes internes de conduite). La liste exhaustive de ceux-ci se retrouve à l'annexe A. En ce qui concerne les pratiques, le recours aux regroupements d'achats est de plus en plus fréquent et tendra sans doute à se généraliser encore, avec la mise sur pied d'un organisme national de regroupement d'achats pour le secteur public.

Une gestion décentralisée

Dans les faits, la Commission scolaire est un réseau composé notamment d'unités administratives : écoles, centres et services centraux. La direction de chacune de ces unités administratives a des pouvoirs en matière de gestion contractuelle, qui lui ont été délégués par règlement. Les approvisionnements sont donc décentralisés. Cependant, la Commission scolaire demeure la seule personne morale répondante des approvisionnements et elle est responsable de l'ensemble de la reddition de comptes. Dans un contexte où les encadrements sont de plus en plus complexes, le partenariat entre les instances centrales et les établissements est toujours à préciser.

Des budgets en hausse

Les subventions gouvernementales donnant lieu à l'octroi de contrats de la part de la Commission scolaire ont connu une hausse importante au cours des dernières années. Cela est vrai en particulier en matière d'immobilisations (construction, rénovation, entretien et équipements). L'augmentation du volume de contrats crée une pression en matière de gestion contractuelle.

1.2. PARTIES PRENANTES

Dans l'environnement des commissions scolaires – qui sont des organismes publics largement décentralisés – les parties prenantes à la gestion contractuelle sont nombreuses, tant à l'interne qu'à l'externe.

Parties prenantes internes

- Conseil des commissaires;
- Comité exécutif;
- Direction générale;
- Direction d'unité administrative;
- RARC;
- Responsable du traitement des plaintes;
- Responsable de la divulgation des actes répréhensibles;
- Membres des comités de sélection;
- Secrétaire des comités de sélection;
- Comité de vérification;
- Avocate;
- Tout le personnel impliqué dans le processus de gestion contractuelle.

Parties prenantes externes

- Les instances législatives, règlementaires et de surveillance (Assemblée nationale, Secrétariat du Conseil du trésor, MEES, le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et l'Autorité des marchés publics (AMP));
- Contractants;
- Citoyens (demandes d'accès à l'information).

2. MÉTHODOLOGIE ET SITUATION ACTUELLE

2.1. MÉTHODOLOGIE

L'Unité permanente anticorruption, à qui a été confié le rôle d'accompagnement des organismes publics dans l'élaboration de leur plan de gestion des risques, a identifié 45 risques auxquels font face tous les organismes publics en matière de corruption et de collusion. Ceux-ci ont été regroupés en 10 familles (Tableau B).

Ces 45 risques feront l'objet d'une étude approfondie sur une période de trois ans. Pour la première année, 16 risques ont été analysés dans le cadre du présent plan. Ceux-ci ont été choisis pour différentes raisons : leur traitement était incontournable compte tenu des encadrements légaux, ils devaient faire l'objet d'une révision en fonction des priorités organisationnelles ou encore leur degré de risque paraissait – a priori – élevé.

L'UPAC a aussi élaboré une grille permettant aux organismes d'évaluer le niveau de chacun de ces risques, au sein de l'organisme. L'échelle tient compte de trois facteurs :

- La probabilité qu'un risque survienne (Tableau C);
- L'impact de ce risque sur la réputation, au plan financier, au plan légal de même que sur la qualité des services (Tableau D);
- L'efficacité des contrôles permettant de diminuer le risque (Tableau E).

Pour l'élaboration de son premier plan de gestion des risques, la CSSH a formé quatre groupes de travail composés de différents intervenants impliqués dans le processus de gestion contractuelle afin de rassembler toute l'information pertinente à sa réalisation.

Plusieurs rencontres avec les différents groupes ont eu lieu afin d'évaluer chacun des risques identifiés.

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 à la suite des 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 (accepter, réduire ou transférer).

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

2.2. SITUATION ACTUELLE ET TOLÉRANCE AU RISQUE

La prise en compte de tous ces facteurs conduit à une note se trouvant sur une échelle de 1 à 25, où 25 représente le risque le plus élevé. Cet exercice permet d'identifier les risques qui doivent être traités en priorité au sein d'une organisation de même que ceux qui peuvent être acceptés.⁵ En ce qui nous concerne, le taux de tolérance au risque a été établi à 3. En deçà, ils sont acceptés, au-delà, ils devront être traités.

Suivant cette analyse, 5 risques ont été acceptés et 11 risques doivent être réduits. Les détails de la description de la situation actuelle se trouvent dans les pages suivantes, risque par risque.

Conséquemment, 14 mesures d'atténuation ont été identifiées. Elles sont présentées au *point 3 – Situation souhaitée* ainsi que les propriétaires de ces mesures d'atténuation, l'indicateur, l'échéance des travaux requis pour la mise en place de ces mesures d'atténuation et la cible. Toutes ces données contribuent à établir la situation souhaitée.

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, se trouvent aux Tableaux B, C et D.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES RISQUES IDENTIFIÉS

Risque	Probabilité moyenne (P)	Impact moyen (I)	Risque inhérent (R) (P X I)	Appréciation du niveau de contrôle (A)	Risque résiduel (R) X (1-A)	Traitement
R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	1,8	1	1,9	0,2	1,5	Accepter
R1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	4,2	3,9	16,3	0,4	9,8	Réduire
R2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	3,8	2,7	10,3	0,4	6,2	Réduire
R3.1. Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	4,5	3,7	16,7	0,4	10	Réduire
R4.1. Risque de perte d'expertise	4	2,9	11,5	0,5	5,8	Réduire
R5.1. Risque de divulgation d'information sensible	3,6	2,9	10,6	0,6	4,2	Réduire
R6.1. Risque de disponibilité de l'information	4,6	3,5	16	0,4	9,6	Réduire
R6.2. Risque de l'intégrité de l'information	3,8	3,1	11,6	0,2	9,3	Réduire
R6.3. Risque de confidentialité de l'information	5	3,6	17,7	0,2	14,2	Réduire
R7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	4,5	3,2	14,3	0,5	7,2	Réduire
R7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	3	1,6	4,9	0,6	2	Accepter
R7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres	3	1,9	5,6	0,5	2,8	Accepter
R8.1. Risque de non-intégrité des membres des comités de sélection	3	2,2	6,5	0,7	2	Accepter
R9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	2,9	2,1	6,2	0,6	2,5	Accepter
R10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel	3	4	12	0,5	6	Réduire
R10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat	3,2	1,9	6,1	0,3	4,3	Réduire

⁵ Voir p. 18, *Guide d'élaboration d'un modèle de cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle pour les administrations publiques*, Commissaire à la lutte contre la corruption, août 2017.

3. SITUATION SOUHAITÉE

	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
1	Analyser la possibilité d'une centralisation de l'approvisionnement découlant de la LCOP	Direction générale	Directeur général adjoint/ RARC	S/O	Dépôt d'un rapport d'analyse et des recommandations	Mai 2020	3.1 / 7.12 / 10.2
2	Mettre en place un code d'éthique pour l'ensemble des employés	Conseil des commissaires	Directeur général adjoint/ RARC	S/O	Adoption d'un code d'éthique	Juin 2021	2.1 / 5.1 / 6.2 / 6.3 / 10.2 / 10.5
3	Procéder à l'analyse systématique des soumissions dont le prix semble trop bas, et ce, uniquement pour les appels d'offres ayant un écart d'au moins : <ul style="list-style-type: none"> • 10% et • 5 000 \$ 	RARC	RARC	Nombre d'appels d'offres ayant une soumission dont le prix semble trop bas et ayant un écart d'au moins : <ul style="list-style-type: none"> • 10% et • 5 000 \$ 	100 % des appels d'offres ayant une soumission dont le prix semble trop bas et ayant un écart d'au moins : <ul style="list-style-type: none"> • 10% et • 5 000 \$ 	Juin 2021	1.5 / 10.5
4	Former les employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle sur la préservation de la confiance du public	Directeur général adjoint	Directeur général adjoint/ RARC	Nombre d'employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle ayant suivi la formation	100 % des employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle ont participé à la formation	Juin 2020	2.1 / 3.1 / 6.3 / 7.12 / 10.2
5	Former les employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle sur la gestion contractuelle en milieu scolaire (incluant la définition des besoins)	RARC	RARC	Nombre d'employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle ayant suivi la formation	100 % des employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle ont participé à la formation	Juin 2021	3.1 / 7.12 / 10.2

	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
6	Cartographier les postes stratégiques dans chaque unité administrative impliqués dans la gestion contractuelle pour lesquels un partage de l'expertise est requis	Gestionnaire de chaque unité administrative impliqué dans la gestion contractuelle et RARC	Directeur général adjoint	Nombre de postes cartographiés	100 % des postes cartographiés	Juin 2021	4.1
7	Réaliser une liste des contrats en cours, leurs échéances, les personnes responsables et mise en place d'un processus de mise à jour	Gestionnaires de chaque unité administrative impliquée dans la gestion contractuelle et RARC	RARC	Nombre de contrats listés	100% des contrats listés	Juin 2021	4.1
8	Mettre en place un contrôle qualité pour les appels d'offres publics (double regard : révision avant publication des documents par un pair détenant l'expertise)	RARC	RARC	Nombre d'AOP ayant fait l'objet d'une révision avant publication	100 % d'AOP ayant été révisés	Juin 2021	7.1
9	Mettre à jour la <i>Politique 501 – Politique d'approvisionnement en biens et services</i>	RARC	RARC	S/O	Adoption de la politique 501 révisée– Politique d'approvisionnement en biens et services	Juin 2020	10.2
10	Mettre en place une procédure permettant de s'assurer du respect des délais de publication dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO)	RARC Directeur du Service des ressources matérielles	RARC	S/O	Conception de la procédure, mise en place et formation pour les employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle	Juin 2021	10.2

	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
11	Augmenter la fréquence et l'étendue des contrôles non annoncés sur les chantiers	Directeur du Service des ressources matérielles	Directeur du Service des ressources matérielles	Nombre de chantiers à risques élevés ayant eu des visites de contrôle non-annoncées Nombre de chantiers ayant une 1 ^{re} non-conformité faisant l'objet de visites subséquentes	90% des chantiers à risques élevés ont une visite de contrôle non-annoncés 100 % des chantiers ayant une 1 ^{re} non-conformité faisant l'objet de visites subséquentes	Juin 2021	10.5
12	Centraliser le système de gestion documentaire (SharePoint)	Directeur du Service des ressources informatiques RARC	Directeur du Service des ressources informatiques	Nombre de contrats ayant fait l'objet d'un AO, et pour lesquels la saisie des documents contractuels sera faite dans le système centralisé	100% des contrats ayant fait l'objet d'un AO voient leurs documents contractuels saisis dans le système centralisé	Juin 2021	6.1 / 6.2 / 6.3
13	Encadrer la gestion des accès	Responsable de la sécurité de l'information (RSI)	RSI	S/O	Mise en application d'une procédure	Juin 2021	6.1 / 6.3
14	Revoir le processus de déclaration d'intérêts et des attestations de confidentialité	RARC	RARC	S/O Nombre d'employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle ayant retourné les formulaires complétés et signés	Mise en place d'un processus révisé 100 % des employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle ont retourné les formulaires complétés et signés	Juin 2020	2.1 / 6.3

4. PÉRIODE D'APPLICATION

Le plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle entre en vigueur le jour de son adoption. La présente version sera en application jusqu'au 30 juin 2021. Ce plan fera, par la suite, l'objet d'une révision annuelle. Une reddition de comptes sera faite au plus tard le 31 octobre 2021, puis au 31 octobre de chaque année subséquente.



ANNEXES



TABLEAU A : ENCADREMENTS EXTERNES ET INTERNES

Encadrements externes

Loi facilitant la divulgation des actes répréhensibles à l'égard des organismes publics

Loi favorisant la surveillance des contrats des marchés publics et instituant l'Autorité des marchés publics

Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement

Loi sur les contrats des organismes publics

Loi concernant la lutte contre la corruption

Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics

Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics

Règlement sur certains contrats de services des organismes publics

Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles

Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle.

Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics

Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale

Politique concernant les responsables de l'application des règles contractuelles

Portrait individualisé des activités contractuelles des organismes publics

Encadrements internes

Politique visant à faciliter la divulgation des actes répréhensibles (119)

Politique de traitement des plaintes en gestion contractuelle (121)

Politique et règles relatives aux contrats d'approvisionnement, aux contrats de services et aux contrats de travaux de construction (501)

Politique sur la reddition de comptes au conseil des commissaires en matière de délégation de pouvoirs (167)

Lignes internes de conduite concernant la gestion des contrats de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe

Politique sur la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (123)

TABLEAU B : 10 FAMILLES DE RISQUES⁶

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
- R 5.2. Risque d'influence de la personne
- R 5.3. Risque de pouvoir de la personne

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 6.3. Risque de confidentialité de l'information

⁶ *Trousse d'outils du plan de gestion du risque en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle – UPAC*

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'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
- R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres
- R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres
- R 7.8. Risque de fractionnement de contrat
- R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions
- R 7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions
- R 7.11. Risque d'addendas injustifiés
- R 7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres

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 9.4. Risque lié à la présélection ou à la pré-qualification

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

**TABLEAU C : CRITÈRES DE PROBABILITÉ
DE SURVENANCE DU RISQUE⁷**

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

⁷ *Trousse d'outils du plan de gestion du risque en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle – UPAC*

TABLEAU D : CRITÈRES D'IMPACT DE LA SURVENANCE DU RISQUE⁸

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

⁸ *Trousse d'outils du plan de gestion du risque en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle – UPAC*

**TABLEAU E : CRITÈRES D'APPRÉCIATION
DU NIVEAU DE CONTRÔLE DU RISQUE⁹**

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"> 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. Informer adéquatement les titulaires de charges publiques des règles disciplinaires ou du code d'éthique. Réaliser des formations en éthique et déontologie sous forme d'études de cas. Politique d'encadrement des rapports de proximité entre publics-privé. 	Optimisé (5)	Des processus ont été affinés à un niveau de bonnes pratiques sur la base de résultats de l'amélioration continue.	80 %	20 %
	Efficace (4)	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 %
	Défini (3)	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 %
	Intuitif (2)	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 %
	Non standardisé (1)	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 %
	Inexistant (0)	Absence totale de tout processus reconnaissable. L'organisation n'a même pas reconnu qu'il y a un problème à résoudre.	0 %	100 %

⁹ *Trousse d'outils du plan de gestion du risque en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle – UPAC*

TABLEAU F : FAMILLE DE RISQUES CAUSES ET CONSÉQUENCES

FAMILLE DE RISQUES DE GOUVERNANCE

R1.1 RISQUE DE NON-DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES

Explication du risque¹⁰	<i>Des personnes témoin 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.</i>
Causes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Culture favorisant la crainte de représailles (perte d'emploi, stagnation professionnelle, rétrogradation, harcèlement, menaces, poursuites judiciaires, etc.). 2. Mesures insuffisantes ou inadaptées. 3. Communications insuffisantes. 4. Pression provenant de l'obligation de résultat pouvant amener une personne à se retrouver dans une situation vulnérable. 5. Crainte qu'une dénonciation ne soit pas anonyme et d'être victime de représailles.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stratagèmes pouvant continuer en toute quiétude. 2. Cas isolés pouvant devenir une pratique (effet boule de neige). 3. Coûts supplémentaires non justifiés. 4. Coûts trop élevés payés par l'organisme public entraînant d'autres conséquences comme une diminution du nombre de contrats. 5. Individus encourageant des employés de l'organisation à poser des actes répréhensibles. 6. Départ d'employés de l'organisation, perte d'expertise. 7. Atteinte à la réputation.

¹⁰ L'explication du risque reprend celle de la *Trousse d'outils du plan de gestion du risque en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle – UPAC.*

R1.5 RISQUE QUE LE SUIVI NE SOIT PAS FAIT D'UNE FAÇON ADÉQUATE

Explication du risque	Un suivi non rigoureux peut avoir des conséquences néfastes dans un processus de gestion contractuelle.
Causes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envergure du mandat ou du projet. 2. Perte d'expertise unique ou stratégique. 3. Démotivation. 4. Mauvaise évaluation des compétences à l'interne. 5. Disproportion entre l'augmentation du budget autorisé en investissement et le nombre d'employés. 6. Décentralisation. 7. Soutien insuffisant.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complaisance. 2. Extras non justifiés. 3. Atteinte à la réputation de l'organisation. 4. Délais plus longs, coûts plus importants.

FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS À L'ÉTHIQUE

R2.1 RISQUE DE NON-DÉCLARATION D'UN CONFLIT D'INTÉRÊTS

Explication du risque	Des conflits perçus, potentiels ou réels entre les intérêts privés et l'intérêt public ne sont pas déclarés.
Causes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mauvaise compréhension de ce qu'est un conflit d'intérêts et une apparence d'un conflit d'intérêts. 2. Changements dans les intérêts en cours d'année. 3. Intentions frauduleuses.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restriction de la concurrence. 2. Surfacturation. 3. Corruption 4. Atteinte à la réputation. 5. Employé se retrouvant dans une situation de conflit d'intérêts. 6. Répercussions négatives pour l'employé.

FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS

R3.1 RISQUE DE MAUVAISES COMPRÉHENSION ET INTERPRÉTATION DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS OU DES MODALITÉS CONTRACTUELLES

<p>Explication du risque</p>	<p>Les titulaires de charge publique impliqués dans un processus contractuel doivent bien comprendre et interpréter les lois et règlements. 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 contractuel, 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 une entreprise contractante ou de fermer les yeux sur la façon de faire d'un contractant déjà en place.</p>
<p>Causes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre important de lois, règlements et encadrements. 2. Complexité de certains règlements, lois et encadrements. 3. Changements et interprétation fréquents dans les encadrements et processus. 4. Vulgarisation insuffisante ou erronée, voire inexistante de l'interprétation des lois et règlements. 5. Manque d'uniformité des pratiques. 6. Décentralisation.
<p>Conséquences</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mauvaise application des lois et des règlements. 2. Vulnérabilité pouvant profiter aux personnes mal intentionnées, à l'interne et à l'externe. 3. Risque de non-conformité. 4. Sanctions pénales ou civiles pour l'organisation ou les gestionnaires. 5. Plainte à l'AMP. 6. Atteinte à la réputation.

FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

R4.1 RISQUE DE PERTE D'EXPERTISE

<p>Explication du risque</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.</p>
<p>Causes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre limité d'employés détenant une expertise en gestion contractuelle. 2. Formation continue déficiente. 3. Insuffisance et méconnaissance des ressources ayant une connaissance de marché, s'assurant du respect de la stratégie d'acquisition liée au comité de sélection, au suivi et à la réalisation des contrats de même qu'aux tâches de contrôle et de vérification. 4. Mouvement du personnel assujetti aux conventions collectives et aux règlements. 5. Limitations associées à l'assujettissement aux plans de classification. 6. Absentéisme élevé en raison de maternité, invalidité, retraite progressive, congé en traitement différé. 7. Pénurie de main-d'œuvre, mouvance élevée du personnel.
<p>Conséquences</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dépendance à des firmes externes. 2. Surveillance inadéquate des travaux. 3. Surcharge de travail aux collègues (démotivation du personnel). 4. Perte de contrôle sur les firmes et les entrepreneurs. 5. Vulnérabilité par rapport aux tentatives de corruption de la part des mandataires et entrepreneurs. 6. Augmentation des risques de la famille 3 (<i>non-respect des lois et des règlements</i>). 7. Atteinte à la réputation. 8. Orientations en matière de formation déterminée de façon paritaire.

FAMILLE DE RISQUES SPÉCIFIQUES AUX PERSONNES

R5.1 RISQUE DE DIVULGATION D'INFORMATION SENSIBLE

Explication du risque	Une personne qui détient de l'information sensible pourrait être tentée, si elle est vulnérable, de donner cette information à un « corrupteur » en échange d'un avantage.
Causes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Information sensible à portée de main. 2. Méconnaissance du cadre normatif. 3. Recherche d'un bénéfice personnel.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vulnérabilité de l'organisation à d'autres actes répréhensibles. 2. Avantage de certains soumissionnaires au détriment des autres. 3. Collusion et stratagèmes. 4. Perte de confiance des soumissionnaires envers la CS. 5. Atteinte à la réputation. 6. Plaintes à l'AMP.

FAMILLE DE RISQUES DE SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

R6.1 RISQUE DE DISPONIBILITÉ DE L'INFORMATION

Explication du risque	La vulnérabilité à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité de l'information dans un processus de contrat public peut avoir des conséquences graves (image négative, manque à gagner pour l'organisation, formation de cartel, actes répréhensibles, etc.)
Causes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réception par un titulaire de charge publique d'argent ou d'un service de la part du fournisseur. 2. Divulgence d'une information sensible par un employé mal intentionné. 3. Accès aux données par un trop grand nombre de personnes au sein de l'organisation. 4. Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible. 5. Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Collusion et corruption. 2. Concurrence déloyale. 3. Possibilités de poursuite. 4. Hausse des coûts des contrats. 5. Perte de confiance des soumissionnaires. 6. Atteinte à la réputation.

R6.2 RISQUE DE L'INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION

Explication du risque	L'intégrité de l'information n'est pas assurée. Celle-ci peut être détruite ou altérée de quelque façon, sans autorisation. Le support de cette information doit lui procurer la stabilité et la pérennité voulues, et ce, tout au long du processus de gestion contractuelle.
Causes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réception par un titulaire de charge publique d'argent ou d'un service de la part du fournisseur. 2. Système d'information ne garantissant pas l'intégrité de l'information. 3. Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation. 4. Méconnaissance de la nature sensible des informations.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu. 2. Hausse des coûts des contrats. 3. Heures supplémentaires pour récupérer de nouveau l'information. 4. Perte d'efficacité. 5. Atteinte à la réputation.

R6.3 RISQUE DE CONFIDENTIALITÉ DE L'INFORMATION

<p>Explication du risque</p>	<p>L'accès ou la divulgation de l'information aux seules personnes autorisées à en prendre connaissance, garantissant ainsi une utilisation stricte, contrôlée, confidentielle à l'information et assurer la protection des renseignements personnels tout au long du processus de gestion contractuelle.</p>
<p>Causes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informations confidentielles utilisées à mauvais escient dans le but de privilégier un soumissionnaire. 2. Accès aux données de plusieurs personnes au sein de l'organisation. 3. Accès non limité par des mécanismes fiables notamment pendant la préparation des soumissions (ex. : mot de passe, documentation papier ou autre). 4. Vols de matériel informatique.
<p>Conséquences</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu. 2. Hausse des coûts des contrats. 3. Atteinte à la réputation. 4. Collusion et corruption. 5. Ventes ou marchandage de l'information sensible.

FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES

R7.1 RISQUE QUE L'ÉVALUATION DES BESOINS SOIT INCOMPLÈTE OU ERRONÉE

<p>Explication du risque</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>Causes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque d'expertise, d'habileté, d'objectivité ou de connaissance. 2. Manque de rigueur. 3. Délais de réalisation courts, urgences. 4. Manque d'éthique. 5. Corruption. 6. Surcharge de travail. 7. Planification inadéquate. 8. Attentes déraisonnables. 9. Collecte d'information incomplète.
<p>Conséquences</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Augmentation du nombre d'addendas (demandes de précisions). 2. Multiplication des avenants. 3. Augmentation des coûts. 4. Atteinte à la réputation. 5. Travail incomplet ou de qualité médiocre. 6. Produit ou service ne répondant pas aux besoins. 7. Produit ne répondant plus au besoin trop rapidement (<i>ne pas considérer les avancées plus que probables</i>). 8. Plaintes à l'AMP. 9. Annulation d'un AOP ou d'un contrat en cours. 10. Augmentation de tous les types de délais.

R7.9 RISQUE DE DÉLAI INSUFFISANT POUR FAIRE DES SOUMISSIONS

<p>Explication du risque</p>	<p>Dépendamment de la complexité des contrats, les soumissionnaires ont besoin d'un temps suffisant pour soumissionner dans les délais. Les délais permettent de renforcer la saine concurrence. L'insuffisance d'un délai raisonnable peut écarter des soumissionnaires et des fois, peut cacher des actes répréhensibles.</p>
<p>Causes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pression du milieu. 2. Délai fixé en fonction du montant plutôt que de la complexité du contrat. 3. Urgence. 4. Planification inadéquate. 5. Manque d'expertise. 6. Intentions frauduleuses.
<p>Conséquences</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plusieurs soumissionnaires ne pouvant répondre à un appel d'offres (qualité) ou un nombre insuffisant. 2. Restriction ou obstacle à la concurrence (soumissionnaire unique ou absence de soumissionnaire). 3. Augmentation des addendas. 4. Augmentation des prix. 5. Rejets de soumissions pour cause de non-conformité. 6. Plainte des soumissionnaires. 7. Report de l'échéance de réalisation.

R7.12 RISQUE ASSOCIÉ À LA PÉRIODE DE QUESTIONS EN APPEL D'OFFRES

<p>Explication du risque</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 titulaire de charge publique ou en exploitant une gouvernance déficiente de l'organisme public 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>Causes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de rigueur et de vérification. 2. Procédures de réponses non standardisées ou non suivies. 3. Intentions frauduleuses. 4. Plaintes ou procédures judiciaires. 5. Besoins mal définis, manque de précision. 6. Manque d'éthique.
<p>Conséquences</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concurrence déloyale. 2. Atteinte à la réputation. 3. Hausse du coût des contrats. 4. Contrat de moindre qualité. 5. Émission d'addendas pouvant entraîner des reports de l'échéance. 6. Favoritisme, malversation et intentions frauduleuses. 7. Réponses non uniformes et manque d'information à l'ensemble des soumissionnaires. 8. Produits ou services ne répondant pas aux besoins. 9. Plaintes à l'AMP. 10. Atteinte à la crédibilité du processus d'AO. 11. Échéancier du projet pouvant être mis en péril.

FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS AUX COMITÉS DE SÉLECTION

R8.1 RISQUE DE NON-INTÉGRITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ DE SÉLECTION

Explication du risque	La composition du comité de sélection peut être à l'avantage ou au détriment d'un soumissionnaire.
Causes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un ou plusieurs membres du comité de sélection favorisant un soumissionnaire avec ou sans contrepartie. 2. Peu ou pas de formation des membres de comité de sélection concernant notamment le processus contractuel ou les rôles et responsabilités liés à la fonction. 3. Secrétaire de comité peu expérimenté lors d'un remplacement soudain. 4. Pression de la ligne hiérarchique sur un membre du comité (par exemple, un gestionnaire tentant d'influencer l'évaluation individuelle d'un de ses employés siégeant à un comité de sélection). 5. Manque de préparation, de vérification et de rigueur. 6. Influence indue du milieu sur les membres. 7. Absence de déclarations d'intérêts complétées par les membres. 8. Prise en compte de facteurs extérieurs à la documentation de soumissions.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plaintes et remises en question de l'intégrité du processus. 2. Atteinte à la réputation. 3. Poursuite des soumissionnaires non retenus. 4. Stratagèmes pouvant exploiter la faiblesse de l'encadrement des comités de sélection. 5. Perte de confiance des soumissionnaires. 6. Non-adjudication du contrat au meilleur soumissionnaire. 7. Favoritisme.

FAMILLE DE RISQUES DE COLLUSION

R9.1 RISQUE DE REFUS DU CONTRAT PAR LE SOUMISSIONNAIRE GAGNANT

Explication du risque	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.
Causes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motifs sérieux empêchant le soumissionnaire d'honorer le contrat (sous-traitants non disponibles, difficultés financières, manque immédiat d'expertise, trop de contrats en simultanément, etc.). 2. Intimidation de la part d'un concurrent. 3. Ententes collusoires (territoire protégé, contrôle des prix, contrôle des matériaux). 4. Absence de conséquences (pénalités garantie registre interdiction de soumissionner). 5. Manque d'éthique. 6. Intentions frauduleuses. 7. Erreur dans la soumission déposée.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retour en appel d'offres (argent et temps). 2. Retard dans l'échéancier. 3. Période de flottement sans service (ex. contrat d'entretien ou de service). 4. Atteinte à la crédibilité du processus d'octroi de contrats et effet négatif sur le nombre de soumissionnaires. 5. Octroi du contrat au soumissionnaire classé deuxième donc à un prix plus élevé. 6. Si collusion, non-obtention du juste prix. 7. Octroi de contrat de gré à gré en urgence.

FAMILLE DE RISQUES DE VÉRIFICATION INADÉQUATE

R10.2 RISQUE D'ABSENCE DE CONFORMITÉ DU PROCESSUS CONTRACTUEL

Explication du risque	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.
Causes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complexité et évolution rapide du cadre normatif. 2. Déficit de compétence ou d'expertise. 3. Ressources insuffisantes.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de transparence. 2. Atteinte à la réputation. 3. Vulnérabilité aux actes répréhensibles. 4. Plaintes, enquêtes et poursuites. 5. Retard dans les échéanciers.

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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Employés vulnérables à accepter une rémunération non déclarée afin de conserver leurs prestations reçues d'autres régimes ou programmes d'aide. 2. Honoraires sur la base de forfait. 3. Pénurie de personnel. 4. Manque d'éthique.
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obligation de payer à la place du fournisseur ses cotisations non versées à titre d'employeur. 2. Atteinte à la réputation. 3. Main-d'œuvre non qualifiée 4. Concurrence déloyale. 5. Risque de proximité non souhaité avec le crime organisé.