

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



2019-2023

Adopté le 17 décembre 2019

Révisé le 6 juillet 2021

Centre de services scolaire de Saint-Hyacinthe  
2255, avenue Sainte-Anne  
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 5H7

Téléphone : 450 773-8401

Courriel : [secgen@csssh.gouv.qc.ca](mailto:secgen@csssh.gouv.qc.ca)

Site Web : <https://www.csssh.gouv.qc.ca/>

## TABLE DES MATIERES

<b>DÉFINITIONS</b> .....	<b>1</b>
1.1. Environnement interne et externe.....	3
1.2. Parties prenantes.....	4
2.1. Méthodologie.....	5
2.2. Situation actuelle et tolérance au risque .....	6
<b>ANNEXES</b> .....	<b>13</b>
<b>Famille de risques de gouvernance</b> .....	<b>21</b>
R1.1 Risque de non-divulgation d’actes répréhensibles .....	21
R1.2 Risque de non-habilitation sécuritaire.....	22
R1.3 Risque de trafic d’influence.....	23
R1.5 Risque que le suivi ne soit pas fait d’une façon adéquate .....	24
<b>Famille de risques associés à l’éthique</b> .....	<b>25</b>
R2.1 Risque de non-déclaration d’un conflit d’intérêts .....	25
R2.2 Risque de favoritisme .....	26
R2.3 Risque d’influences externes.....	27
<b>Famille de risques associés au non-respect des lois et règlements</b> .....	<b>28</b>
R3.1 Risque de mauvaises compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles.....	28
R3.2 Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles.....	29
R3.4 Risque que le document d’appel d’offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire .....	30
<b>Famille de risques associés aux ressources humaines</b> .....	<b>31</b>
R4.1 Risque de perte d’expertise.....	31
<b>Famille de risques spécifiques aux personnes</b> .....	<b>32</b>
R5.1 Risque de divulgation d’information sensible.....	32

R5.2	Risque d'influence de la personne.....	33
R5.3	Risque de pouvoir de la personne.....	34
<b>Famille de risques de sécurité de l'information .....</b>		<b>35</b>
R6.1	Risque de disponibilité de l'information .....	35
R6.2	Risque de l'intégrité de l'information.....	36
R6.3	Risque de confidentialité de l'information .....	37
<b>Famille de risques associés aux appels d'offres .....</b>		<b>38</b>
R7.1	Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée .....	38
R7.5	Risque d'appel d'offres dirigé .....	39
R7.7	Risque de qualité du processus d'appel d'offres.....	40
R7.9	Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions .....	41
R7.11	Risque d'addenda injustifié .....	42
R7.12	Risque associé à la période de questions en appel d'offres.....	43
<b>Famille de risques associés aux comités de sélection .....</b>		<b>44</b>
R8.1	Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection .....	44
<b>Famille de risques de collusion .....</b>		<b>45</b>
R9.1	Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant .....	45
R9.4	Risque lié à la présélection ou à la préqualification.....	46
<b>Famille de risques de vérification inadéquate .....</b>		<b>47</b>
R10.1	Risque de fausses facturations .....	47
R10.2	Risque d'absence de conformité du processus contractuel.....	48
R10.4	Risque de dépassement injustifié des coûts.....	49
R10.5	Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat .....	50

## 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<sup>o</sup> l'analyse du contexte dans lequel l'organisme public conclut ses contrats;*

*2<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> les dispositions prévues pour le traitement des risques, y compris les mécanismes d'atténuation de ces risques;*

*4<sup>o</sup> tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.*

En vertu de cette directive, les commissions scolaires ont déposé leur premier plan pour le 31 décembre 2019. Ce premier plan avait une durée de 18 mois et fera l'objet d'un rapport de surveillance au 31 octobre 2021. Le deuxième plan doit donc être adopté à la fin de la présente année scolaire par le conseil d'administration du Centre de services scolaire.

Notons que depuis l'adoption du premier plan de gestion des risques, deux éléments majeurs ont eu un impact sur le fonctionnement de l'organisation: la transformation des commissions scolaires en centres de services scolaires de même que la pandémie de COVID-19.

### 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'organisme<sup>1</sup>. 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 du Centre de services 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 règlements<sup>2</sup>.

---

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

<sup>2</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO – [www.coso.org](http://www.coso.org))

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

**Gestion du risque.** Activités coordonnées dans le but de contrôler ou d'atténuer les risques auxquels fait face le centre de services 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 activité<sup>3</sup>.

**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 absolue<sup>4</sup>.

**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 du centre de services 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.

---

<sup>3</sup> ISO 37001:2016.

<sup>4</sup> 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'un centre de services scolaire et du Centre de services scolaire de Saint-Hyacinthe en particulier.

### **La confiance comme valeur organisationnelle**

Le plan d'engagement vers la réussite (PVER) du Centre de services scolaire énonce 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 centres de services 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. Au cours de la dernière année, deux nouvelles lois se sont ajoutées à la liste des encadrements, soit la *Loi sur le Centre d'acquisitions gouvernementales* et la *Loi visant la relance de l'économie du Québec et l'atténuation des conséquences de l'état d'urgence sanitaire déclarée le 13 mars 2020 en raison de la pandémie de la COVID-19*. Par ailleurs, la politique interne d'approvisionnement en biens et services a été revue. 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, le Centre de services 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, le Centre de services 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 du Centre de services 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 centres de services 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 d'administration;
- Comité de vérification;
- Direction générale;
- Secrétariat général;
- 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;
- Tout le personnel impliqué dans le processus de gestion contractuelle.

### Parties prenantes externes

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



## 2. MÉTHODOLOGIE ACTUELLE

### 2.1. MÉTHODOLOGIE

---

L'Unité permanente anticorruption (UPAC), 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 l'année 2019-2021, 16 risques ont été analysés. Pour l'année 2021-2022, 14 risques additionnels ont été analysés. 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 du plan de gestion des risques 2021-2022, le CSSSH a formé deux 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.<sup>5</sup> En ce qui nous concerne, chacun des critères a été analysé en fonction du niveau de tolérance à ce risque.

Pour l'année 2019-2021, suivant cette analyse, 5 risques ont été acceptés et 11 risques doivent être réduits. Pour l'année 2021-2022, 8 risques ont été acceptés et 6 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 dans le premier plan. Dans le second plan, 6 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 TRAITÉS DANS LES PLANS 2019-2021 ET 2021-2022 (LA LISTE COMPLÈTE DES RISQUES, Y COMPRIS CEUX QUI SERONT ANALYSÉS EN 2022-2023, SE TROUVE AU TABLEAU B)

Risque	Probabilité moyenne (P)	Impact moyen (I)	Risque inhérent (RI) (P X I)	Appréciation du niveau de contrôle (A)	Risque résiduel (RI X (I-A))	Traitement	Année
R1.1. Risque de non-divulagation d'actes répréhensibles	1,8	1	1,9	0,2	1,5	Accepter	2019-2021
R1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire	2,8	2	7,8	0,7	2,3	Accepter	2021-2022
R1.3. Risque de trafic d'influence	3	2,6	7,9	0,7	2,4	Accepter	2021-2022
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	2019-2021
R2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	3,8	2,7	10,3	0,4	6,2	Réduire	2019-2021
R2.2. Risque de favoritisme	3	2,3	7	0,6	2,8	Accepter	2021-2022
R2.3. Risque d'influences externes	4	3	12	0,6	4,8	Réduire	2021-2022
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	2019-2021
R3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	4,2	2,5	10,6	0,7	3,2	Réduire	2021-2022
R3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire	3	2	5,9	0,7	1,8	Accepter	2021-2022
R4.1. Risque de perte d'expertise	4	2,9	11,5	0,5	5,8	Réduire	2019-2021
R5.1. Risque de divulgation d'information sensible	3,6	2,9	10,6	0,6	4,2	Réduire	2019-2021
R5.2. Risque d'influence de la personne	2,6	2,5	6,5	0,7	2	Accepter	2021-2022
R5.3. Risque de pouvoir de la personne	4	3,2	12,8	0,6	5,1	Réduire	2021-2022
R6.1. Risque de disponibilité de l'information	4,6	3,5	16	0,4	9,6	Réduire	2019-2021
R6.2. Risque de l'intégrité de l'information	3,8	3,1	11,6	0,2	9,3	Réduire	2019-2021

<sup>5</sup> 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.

Risque	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	Année
R6.3. Risque de confidentialité de l'information	5	3,6	17,7	0,2	14,2	Réduire	2019-2021
R7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	4,5	3,2	14,3	0,5	7,2	Réduire	2019-2021
R7.5 Risque d'appel d'offres dirigé	3,8	2,5	9,5	0,7	2,9	Accepter	2021-2022
R7.7 Risque de qualité du processus d'appel d'offres	2	2,2	4,4	0,7	1,3	Accepter	2021-2022
R7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	3	1,6	4,9	0,6	2	Accepter	2019-2021
R7.11 Risque d'addenda injustifié	3,1	2,7	8,3	0,5	4,2	Réduire	2021-2022
R7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres	3	1,9	5,6	0,5	2,8	Accepter	2019-2021
R8.1. Risque de non-intégrité des membres des comités de sélection	3	2,2	6,5	0,7	2	Accepter	2019-2021
R9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	2,9	2,1	6,2	0,6	2,5	Accepter	2019-2021
R9.4 Risque lié à la présélection ou à la préqualification	3	2,4	7,2	0,7	2,2	Accepter	2021-2022
R10.1 Risque de fausses facturations	2,6	3,1	8,1	0,6	3,2	Réduire	2021-2022
R10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel	3	4	12	0,5	6	Réduire	2019-2021
R10.4 Risque de dépassement injustifié des coûts	3	2,4	7,3	0,6	2,9	Réduire	2021-2022
R10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat	3,2	1,9	6,1	0,3	4,3	Réduire	2019-2021

### 3. SITUATION SOUHAITÉE

Année	#	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Risque associé
2019-2021	1	Analyser la possibilité d'une centralisation de l'approvisionnement découlant de la LCOP	Direction générale	Directeur général adjoint/ RARC	Dépôt d'un rapport d'analyse et de recommandations	3.1 / 7.12 / 10.2
2019-2021	2	Mettre en place un code d'éthique pour l'ensemble des employés	Conseil des commissaires	Directeur général adjoint/ RARC	Adoption d'un code d'éthique	2.1 / 5.1 / 6.2 / 6.3 / 10.2 / 10.5
2019-2021	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"> <li>• 10% et</li> <li>• 5 000 \$</li> </ul>	RARC	RARC	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"> <li>• 10% et</li> <li>• 5 000 \$</li> </ul> ont été analysés.	1.5 / 10.5
2019-2021	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	100% des employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle ont suivi la formation	2.1 / 3.1 / 6.3 / 7.12 / 10.2
2019-2021	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	100% des employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle ont suivi la formation	3.1 / 7.12 / 10.2

Année	#	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Risque associé
2019-2021	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	100% des postes sont cartographiés	4.1 / 5.3 / 1.2
2019-2021	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	100% des contrats sont listés.	4.1
2019-2021	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	100 % d'AOP ayant été révisés.	7.1
2019-2021	9	Mettre à jour la <i>Politique 501 – Politique d'approvisionnement en biens et services</i>	RARC	RARC	Adoption de la politique 501 révisée - Politique d'approvisionnement en biens et services	10.2
2019-2021	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	Conception de la procédure, mise en place et formation pour les employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle	10.2

Année	#	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Risque associé
2019-2021	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	90% des chantiers à risques élevés ayant eu des visites de contrôle non annoncées. 100% des chantiers ayant une 1 <sup>re</sup> non-conformité faisant l'objet de visites subséquentes	10.5
2019-2021	12	Centraliser le système de gestion documentaire (SharePoint)	Directeur du Service des ressources informatiques RARC	Directeur du Service des ressources informatiques	100% des contrats ayant fait l'objet d'un AO et pour lesquels la saisie des documents contractuels sera faite dans le système centralisé	6.1 / 6.2 / 6.3
2019-2021	13	Encadrer la gestion des accès	Responsable de la sécurité de l'information (RSI)	RSI	Mise en application d'une procédure	6.1 / 6.3
2019-2021	14	Revoir le processus de déclaration d'intérêts et des attestations de confidentialité	RARC	RARC	Mise en place d'un processus révisé.  100% des employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle ont retourné les formulaires complétés et signés.	2.1 / 6.3
2021-2022	15	S'assurer qu'au moins deux personnes participent au processus d'appel d'offres (collaboration requise de deux gestionnaires)	RARC	RARC	Modification des Lignes internes pour ajouter le processus de vérification et ajout d'un élément au processus de vérification des comptes à payer.	1.3 / 2.3



Année	#	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Risque associé
2021-2022	16	Former systématiquement en gestion contractuelle lors de l'arrivée en poste / mentorat	Directrice adjointe du Secrétariat général	RARC	Offre d'un accompagnement pour favoriser l'appropriation des règles applicables en matière de gestion contractuelle, notamment compte tenu de la politique sous forme de coffre à outils / manuel de références	3.2
2021-2022	17	Envoyer une lettre de rappel à l'ordre lorsque la situation le requiert à la suite de non-conformités trouvées lors d'un comité de vérification mensuel	RARC	RARC	Mise en place d'un processus de rappel systématique lors de non-conformité.	5.3
2021-2022	18	Faire une synthèse annuelle du nombre et de la nature des addendas afin de ressortir des constats qui permettront de trouver les points d'amélioration à apporter.	Directeur du SRM	RARC	Réalisation de la compilation du nombre et de la nature des addendas.	7.11
2021-2022	19	Développer un modèle de gestion de tous les projets d'aménagements extérieurs (parcs-écoles, classes en plein air, etc.) et revoir le modèle actuel de gestion décentralisée de la peinture dans les classes.	Comité des ressources matérielles et Service des ressources matérielles	SRM	Développement d'un modèle de gestion de tous les projets d'aménagements extérieurs (parcs-écoles, classes en plein air, etc.) et révision du modèle actuel de gestion décentralisée de la peinture dans les classes	10.4
2021-2022	20	Implantation du module Achat (Phase I)	(SRIT / SRF)	SRF	Réalisation d'un projet pilote auprès de deux unités administratives (EPSH et SRIT).	10.1

## 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 2022. Ce plan fera, par la suite, fait l'objet d'un rapport de surveillance et de revue au plus tard le 31 octobre 2022.

# 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*

*Loi sur le Centre d'acquisitions gouvernementales*

*Loi visant la relance de l'économie du Québec et l'atténuation des conséquences de l'état d'urgence sanitaire déclarée le 13 mars 2020 en raison de la pandémie de la COVID-19.*

*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 relative 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 d'approvisionnement, de services et de travaux de construction*

*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 RISQUES<sup>6</sup>

<b>R 1. Famille de risques de gouvernance</b>	
Vulnérabilités associées aux façons de faire en matière de leadership, de prise de décisions et de capacité de gestion	
<b>R 1.1.</b>	Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles
<b>R 1.2.</b>	Risque de non-habilitation sécuritaire
<b>R 1.3.</b>	Risque de trafic d'influence
<b>R 1.4.</b>	Risque que le mandat soit mal réalisé
<b>R 1.5.</b>	Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate
<b>R 2. Famille de risques associés à l'éthique</b>	
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	
<b>R 2.1.</b>	Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
<b>R 2.2.</b>	Risque de favoritisme
<b>R 2.3.</b>	Risque d'influences externes
<b>R 3. Famille de risques associés au non-respect des lois et règlements</b>	
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	
<b>R 3.1.</b>	Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
<b>R 3.2.</b>	Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
<b>R 3.3.</b>	Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)
<b>R 3.4.</b>	Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire
<b>R 4. Famille de risques associés aux ressources humaines</b>	
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.	
<b>R 4.1.</b>	Risque de perte d'expertise
<b>R 4.2.</b>	Risque de dépendance des ressources externes
<b>R 5. Famille de risques spécifiques aux personnes</b>	
Vulnérabilités associées à la gestion de l'information sensible, à l'influence et aux pouvoirs (autorité) se rapportant aux personnes	
<b>R 5.1.</b>	Risque de divulgation d'information sensible
<b>R 5.2.</b>	Risque d'influence de la personne
<b>R 5.3.</b>	Risque de pouvoir de la personne
<b>R 6. Famille de risques de sécurité de l'information</b>	
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.)	
<b>R 6.1.</b>	Risque de disponibilité de l'information
<b>R 6.2.</b>	Risque de l'intégrité de l'information
<b>R 6.3.</b>	Risque de confidentialité de l'information

<sup>6</sup> 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 préqualification

## 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 RISQUE<sup>7</sup>**

<b>Critères multifactoriels de la probabilité que l'Université Laval devienne vulnérable aux actes répréhensibles</b>		
<b>Probabilité</b>	<b>Quantitative</b>	<b>Explication</b>
<b>Quasi certaine (5)</b>	> 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>
<b>Probable (4)</b>	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>
<b>Possible (3)</b>	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>
<b>Improbable (2)</b>	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>
<b>Rare (1)</b>	< 10 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très difficile de commettre des actes répréhensibles même sans contrôle en place.</li> <li>• Ne 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>• Presqu'aucun ou très peu de contrats.</li> </ul>

<sup>7</sup> *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 RISQUE<sup>8</sup>**

<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>

<sup>8</sup> 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 RISQUE<sup>9</sup>**

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>Informier 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 %

<sup>9</sup> *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**

1

**FAMILLE DE RISQUES DE GOUVERNANCE**

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

<b>2019-2021</b>	
<b>Explication du risque<sup>10</sup></b>	<i>Le risque que 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>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Culture favorisant la crainte de représailles (perte d'emploi, stagnation professionnelle, rétrogradation, harcèlement, menaces, poursuites judiciaires, etc.).</li> <li>2. Mesures insuffisantes ou inadaptées.</li> <li>3. Communications insuffisantes.</li> <li>4. Pression provenant de l'obligation de résultat pouvant amener une personne à se retrouver dans une situation vulnérable.</li> <li>5. Crainte qu'une dénonciation ne soit pas anonyme et d'être victime de représailles.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cas isolés pouvant devenir une pratique (effet boule de neige).</li> <li>2. Coûts supplémentaires non justifiés.</li> <li>3. Coûts trop élevés payés par l'organisme public entraînant d'autres conséquences comme une diminution du nombre de contrats.</li> <li>4. Individus encourageant des employés de l'organisation à poser des actes répréhensibles.</li> <li>5. Départ d'employés de l'organisation, perte d'expertise.</li> <li>6. Atteinte à la réputation.</li> </ol>

<sup>10</sup> 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.*

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que ne soient pas vérifiés 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.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mauvaise analyse des résultats du processus d'habilitation sécuritaire en lien avec les fonctions qui sont à confier.</li> <li>2. Absence d'un mécanisme de suivi des résultats du processus d'habilitation lors de mouvements de poste en cours d'embauche. (Il arrive qu'au moment de l'embauche des résultats ne soient pas inappropriés avec le poste à combler, toutefois ils pourraient le devenir lors d'un mouvement de poste).</li> <li>3. Changement de situation judiciaire personnelle en cours d'embauche volontairement non déclarée (puisque'il existe une obligation de déclaration dans les 10 jours).</li> <li>4. Pénurie de personnel (ex. : besoin pressant d'éducateurs en service de garde amène des omissions du processus d'habilitation).</li> <li>5. Expertise particulière requise sans qu'elle soit ni partagée ni actualisée.</li> <li>6. Absence de contrôle au niveau du processus d'habilitation requis lors de l'embauche de contractuels (ex. travailleurs autonomes).</li> <li>7. Omission volontaire de faire le processus d'habilitation sécuritaire.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personnes à risque, qui, en temps normal, échouent à l'habilitation sécuritaire, continuent d'occuper des postes dits « sensibles » ou ont accès à de l'information sensible.</li> <li>2. Manipulation ou chantage auprès des personnes sensibles.</li> <li>3. Fuite d'information à cause de menaces ou appât du gain.</li> <li>4. Vulnérabilité probable d'employés.</li> <li>5. Conséquences administratives importantes.</li> <li>6. Perte financière.</li> <li>7. Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisme public.</li> <li>8. Poursuite judiciaire.</li> <li>9. Perte de confiance à l'interne (gouvernance).</li> </ol>



<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque d'user d'une position privilégiée ou de son influence pour obtenir de l'autorité publique 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, un ami, un membre de la famille, etc.), en échange ou non d'un avantage ou d'un bénéfice.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avantages reçus pour soi-même ou pour ses proches pour favoriser les intérêts d'une personne physique ou morale auprès des pouvoirs publics.</li> <li>2. Projets en partenariat avec plusieurs partenaires (municipalité, école, ministère).</li> <li>3. Ensemble du processus d'appel d'offres sur invitation ne dépend que d'une personne.</li> <li>4. Soumissionnaires potentiels contactés lorsqu'un projet présente peu de soumissionnaires en cours d'appel d'offres.</li> <li>5. Carence dans la définition des besoins et dans la rédaction de l'appel d'offres.</li> <li>6. Effritement de la loyauté envers l'organisation.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Image négative sur l'administration publique en général et sur l'organisation en particulier.</li> <li>2. Favoritisme dans des contrats en cours ou dans de futurs contrats.</li> <li>3. Corruption.</li> <li>4. Augmentation des coûts.</li> <li>5. Livrables de qualité moindre.</li> </ol>

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

<b>2019-2021</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque qu'un suivi non rigoureux puisse avoir des conséquences néfastes dans un processus de gestion contractuelle.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envergure du mandat ou du projet.</li> <li>2. Perte d'expertise unique ou stratégique.</li> <li>3. Démotivation.</li> <li>4. Mauvaise évaluation des compétences à l'interne.</li> <li>5. Disproportion entre l'augmentation du budget autorisé en investissement et le nombre d'employés.</li> <li>6. Décentralisation.</li> <li>7. Soutien insuffisant.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complaisance.</li> <li>2. Extras non justifiés.</li> <li>3. Atteinte à la réputation de l'organisation.</li> <li>4. Délais plus longs, coûts plus importants.</li> </ol>

# 2

## FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS À L'ÉTHIQUE

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

		2019-2021
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que des conflits perçus, potentiels ou réels entre les intérêts privés et l'intérêt public ne sont pas déclarés.</i>	
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mauvaise compréhension de ce qu'est un conflit d'intérêts et une apparence d'un conflit d'intérêts.</li><li>2. Changements dans les intérêts en cours d'année.</li><li>3. Intentions frauduleuses.</li></ol>	
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Restriction de la concurrence.</li><li>2. Surfacturation.</li><li>3. Corruption</li><li>4. Atteinte à la réputation.</li><li>5. Employé se retrouvant dans une situation de conflit d'intérêts.</li><li>6. Répercussions négatives pour l'employé.</li></ol>	

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que des relations étroites entre les parties prenantes (contractants et titulaires de charge publique) dans un processus de gestion contractuelle puissent engendrer du favoritisme.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence d'information adéquate adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite.</li> <li>2. Absence de défense des intérêts de l'organisme.</li> <li>3. Tolérance ou cautionnement du développement et du maintien de rapports de proximité entre leurs membres et des acteurs privés.</li> <li>4. Passage du secteur public au secteur privé et vice-versa pouvant conduire un titulaire de charge publique à favoriser un fournisseur.</li> <li>5. Liens d'amitié développés avec le temps.</li> <li>6. Crainte de la nouveauté, devoir sortir de la zone de confort.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concurrence restreinte ou empêchée.</li> <li>2. Hausse des coûts.</li> <li>3. Image négative sur l'administration publique en général et sur l'organisation en particulier.</li> <li>4. Entrepreneurs ne voulant plus soumissionner pour l'organisation, donc réduction du nombre de concurrents.</li> </ol>

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque d'influence dans la prise de décision, de relâchement des règles et des processus applicables, notamment la gestion des conflits d'intérêts et l'abus de pouvoir.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence d'information adéquate les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite.</li> <li>2. Exécution des contrats publics exigeant une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.</li> <li>3. Tolérance ou cautionnement du développement et du maintien de rapports de proximité entre leurs membres et des acteurs privés.</li> <li>4. Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restriction ou empêchement de la concurrence.</li> <li>2. Surfacturation.</li> <li>3. Collaboration entre acteurs publics et privés favorisant le développement de relations de proximité, pouvant mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux.</li> <li>4. Offre par un contractant au titulaire de charge publique d'un emploi plus rémunéré en contrepartie d'un contrat important.</li> <li>5. Occupation par une personne de plusieurs fonctions influentes sur une longue période devenant ainsi une cible attrayante pour les corrupteurs.</li> </ol>

# 3

## 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

		2019-2021
<b>Explication du risque</b>	<p><i>Le risque qu'un encadrement déficient ou une absence d'encadrement puisse mener à une ou plusieurs interprétations inégales, voire une mauvaise interprétation des lois et règlements. Plus grave encore, le risque qu'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.</i></p>	
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre important de lois, règlements et encadrements.</li> <li>2. Complexité de certains règlements, lois et encadrements.</li> <li>3. Changements et interprétations fréquents dans les encadrements et processus.</li> <li>4. Vulgarisation insuffisante ou erronée, voire inexistante de l'interprétation des lois et règlements.</li> <li>5. Manque d'uniformité des pratiques.</li> <li>6. Décentralisation.</li> </ol>	
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mauvaise application des lois et des règlements.</li> <li>2. Vulnérabilité pouvant profiter aux personnes mal intentionnées, à l'interne et à l'externe.</li> <li>3. Risque de non-conformité.</li> <li>4. Sanctions pénales ou civiles pour l'organisation ou les gestionnaires.</li> <li>5. Plainte à l'AMP.</li> <li>6. Atteinte à la réputation.</li> </ol>	



<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que les lois et règlements notamment les règles qui encadrent le pouvoir des organismes publics de conclure des contrats soient mal appliqués, voire non appliqués au niveau de l'intégrité des concurrents dans les marchés publics, du mode de sollicitation, de la transparence des processus contractuels, etc. Ces mauvaises applications peuvent être intentionnelles afin de favoriser un contractant en échange ou non d'un bénéfice ou un avantage.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampleur du cadre normatif.</li> <li>2. Complexité d'application de certains lois et règlements.</li> <li>3. Méconnaissance ou incompréhension des lois et règlements.</li> <li>4. Modification au règlement de délégation de pouvoirs et fonctions.</li> <li>5. Mauvaise foi, malhonnêteté.</li> <li>6. Volonté de vouloir procéder plus rapidement.</li> <li>7. Manque d'assurance contrôle.</li> <li>8. Rotation élevée du personnel lié à la gestion contractuelle (défi de formation et beaucoup de personnel concerné).</li> <li>9. Encadrement insuffisant d'un nouvel employé lié à la gestion contractuelle.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vulnérabilité profitant aux personnes mal intentionnées, de l'interne comme de l'externe.</li> <li>2. Non-conformité.</li> <li>3. Favoritisme envers les réclamations et demandes de fournisseurs.</li> <li>4. Perte financière pour l'organisme public, par méconnaissance des recours possibles.</li> <li>5. Enquête de l'AMP.</li> <li>6. Blâme public, atteinte à l'image.</li> <li>7. Dénonciation d'actes répréhensibles.</li> <li>8. Dépôt de plainte en gestion contractuelle.</li> </ol>

### R3.4 RISQUE QUE LE DOCUMENT D'APPEL D'OFFRES SOIT INCOMPLET OU ERRONÉ DE FAÇON VOLONTAIRE

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque qu'un oubli ou une absence de précisions dans les responsabilités et obligations des deux parties puisse 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.).</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de clause de pénalité dans les documents.</li> <li>2. Échéancier trop serré pour lancer un AO.</li> <li>3. Contrôles insuffisants (Édilex ne palie pas au devis lorsque mal fait).</li> <li>4. Manque d'expertise.</li> <li>5. Intentions frauduleuses.</li> <li>6. Ajout ou inclusion de clauses non nécessaires pour l'atteinte des objectifs (soit devis restrictif ou conditions limitant la concurrence).</li> <li>7. Mauvaise définition des besoins et analyse préalable.</li> <li>8. Impartition aux professionnels externes.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exploitation des zones grises par le contractant.</li> <li>2. Multiplication des avenants justifiés ou non.</li> <li>3. Augmentation des coûts.</li> <li>4. Mobilisation des ressources à l'interne pour un suivi plus rigoureux.</li> <li>5. Réclamation.</li> <li>6. Mauvaise qualité du livrable.</li> <li>7. Dépôt d'une plainte au CSS ou à l'AMP.</li> </ol>

# 4

## FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

### R4.1 RISQUE DE PERTE D'EXPERTISE

<b>2019-2021</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque de perte d'expertise stratégique pouvant 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.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre limité d'employés détenant une expertise en gestion contractuelle.</li> <li>2. Formation continue déficiente.</li> <li>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.</li> <li>4. Mouvement du personnel assujetti aux conventions collectives et aux règlements.</li> <li>5. Limitations associées à l'assujettissement aux plans de classification.</li> <li>6. Absentéisme élevé en raison de maternité, invalidité, retraite progressive, congé en traitement différé.</li> <li>7. Pénurie de main-d'œuvre, mouvance élevée du personnel.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dépendance à des firmes externes.</li> <li>2. Surveillance inadéquate des travaux.</li> <li>3. Surcharge de travail aux collègues (démotivation du personnel).</li> <li>4. Perte de contrôle sur les firmes et les entrepreneurs.</li> <li>5. Vulnérabilité par rapport aux tentatives de corruption de la part des mandataires et entrepreneurs.</li> <li>6. Augmentation des risques de la famille 3 (<i>non-respect des lois et des règlements</i>).</li> <li>7. Atteinte à la réputation.</li> <li>8. Orientations en matière de formation déterminée de façon paritaire.</li> </ol>

# 5

## FAMILLE DE RISQUES SPÉCIFIQUES AUX PERSONNES

### R5.1 RISQUE DE DIVULGATION D'INFORMATION SENSIBLE

		2019-2021
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque qu'une personne détenant de l'information sensible puisse être tentée, si elle est vulnérable, de donner cette information à un « corrupteur » en échange d'un avantage.</i>	
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Information sensible à portée de main.</li><li>2. Méconnaissance du cadre normatif.</li><li>3. Recherche d'un bénéfice personnel.</li></ol>	
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vulnérabilité de l'organisation à d'autres actes répréhensibles.</li><li>2. Avantage de certains soumissionnaires au détriment des autres.</li><li>3. Collusion et stratagèmes.</li><li>4. Perte de confiance des soumissionnaires envers la CS.</li><li>5. Atteinte à la réputation.</li><li>6. Plaintes à l'AMP.</li></ol>	

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque qu'une personne possédant un pouvoir d'influence auprès d'un décideur puisse utiliser cette influence dans le but de favoriser un « corrupteur » en échange d'un avantage.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personnes voulant toujours faire affaire avec les mêmes fournisseurs.</li> <li>2. Ressources externes près de ceux qui prennent des décisions.</li> <li>3. Exploitation d'une situation vulnérable dans l'organisation.</li> <li>4. Ajout de clauses restrictives au devis.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proximité avec les fournisseurs risquant de déboucher sur des actes répréhensibles.</li> <li>2. Organisation victime de corruption et de fraude de la part des personnes impliquées dans les appels d'offres.</li> <li>3. Pouvoir d'influence augmentant les risques que les décisions soient prises dans l'intérêt des firmes plutôt que dans l'intérêt public.</li> <li>4. Risque de plaintes.</li> <li>5. Augmentation des délais.</li> <li>6. Augmentation des coûts.</li> <li>7. Atteinte à l'image.</li> <li>8. Risque sur la qualité des livrables.</li> </ol>

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque qu'une personne qui détenant l'autorité de prendre des décisions et se retrouvant dans un état vulnérable puisse prendre ou omettre de prendre une décision favorisant un tiers en échange d'un avantage indu.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intentions frauduleuses.</li> <li>2. Proximité avec les fournisseurs.</li> <li>3. Manque de contrôle.</li> <li>4. Manque d'accompagnement d'une personne nouvellement embauchée pour combler un poste stratégique.</li> <li>5. Concentration de responsabilités dans certaines fonctions en gestion contractuelle.</li> <li>6. Manque de rigueur dans les modes d'octroi des contrats.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilisation non autorisée des fonds de l'organisation.</li> <li>2. Corruption, collusion et fraude.</li> <li>3. Dépassements de coûts.</li> <li>4. Atteinte à l'image et à la réputation.</li> <li>5. Favoritisme envers des fournisseurs.</li> <li>6. Livrables de moindre qualité.</li> </ol>

# 6

## FAMILLE DE RISQUES DE SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

### R6.1 RISQUE DE DISPONIBILITÉ DE L'INFORMATION

2019-2021	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que la vulnérabilité liée à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité de l'information dans un processus de contrat public puisse avoir des conséquences graves (image négative, manque à gagner pour l'organisation, formation de cartel, actes répréhensibles, etc.)</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Réception par un titulaire de charge publique d'argent ou d'un service de la part du fournisseur.</li><li>2. Divulgence d'une information sensible par un employé mal intentionné.</li><li>3. Accès aux données par un trop grand nombre de personnes au sein de l'organisation.</li><li>4. Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible.</li><li>5. Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.</li></ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Collusion et corruption.</li><li>2. Concurrence déloyale.</li><li>3. Possibilités de poursuite.</li><li>4. Hausse des coûts des contrats.</li><li>5. Perte de confiance des soumissionnaires.</li><li>6. Atteinte à la réputation.</li></ol>

<b>2019-2021</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque lié à ce que l'intégrité de l'information ne soit 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.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réception par un titulaire de charge publique d'argent ou d'un service de la part du fournisseur.</li> <li>2. Système d'information ne garantissant pas l'intégrité de l'information.</li> <li>3. Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation.</li> <li>4. Méconnaissance de la nature sensible des informations.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu.</li> <li>2. Hausse des coûts des contrats.</li> <li>3. Heures supplémentaires pour récupérer de nouveau l'information.</li> <li>4. Perte d'efficacité.</li> <li>5. Atteinte à la réputation.</li> </ol>



<b>2019-2021</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que l'accès ou la divulgation de l'information ne soient pas réservés aux seules personnes autorisées à en prendre connaissance, garantissant ainsi une utilisation stricte, contrôlée, confidentielle à l'information et assurant la protection des renseignements personnels tout au long du processus de gestion contractuelle.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informations confidentielles utilisées à mauvais escient dans le but de privilégier un soumissionnaire.</li> <li>2. Accès aux données de plusieurs personnes au sein de l'organisation.</li> <li>3. Accès non limité par des mécanismes fiables notamment pendant la préparation des soumissions (ex. : mot de passe, documentation papier ou autre).</li> <li>4. Vols de matériel informatique.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu.</li> <li>2. Hausse des coûts des contrats.</li> <li>3. Atteinte à la réputation.</li> <li>4. Collusion et corruption.</li> <li>5. Ventes ou marchandage de l'information sensible.</li> </ol>

# 7

## FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES

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

2019-2021	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque qu'une évaluation non rigoureuse comme le fait de négliger certains aspects du contrat (durée, faisabilité technique ou financière du projet, etc.) puisse s'avérer coûteuse et dommageable. L'évaluation des besoins est la pierre angulaire du processus contractuel.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manque d'expertise, d'habileté, d'objectivité ou de connaissance.</li> <li>2. Manque de rigueur.</li> <li>3. Délais de réalisation courts, urgences.</li> <li>4. Manque d'éthique.</li> <li>5. Corruption.</li> <li>6. Surcharge de travail.</li> <li>7. Planification inadéquate.</li> <li>8. Attentes déraisonnables.</li> <li>9. Collecte d'information incomplète.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augmentation du nombre d'addendas (demandes de précisions).</li> <li>2. Multiplication des avenants.</li> <li>3. Augmentation des coûts.</li> <li>4. Atteinte à la réputation.</li> <li>5. Travail incomplet ou de qualité médiocre.</li> <li>6. Produit ou service ne répondant pas aux besoins.</li> <li>7. Produit ne répondant plus au besoin trop rapidement (<i>ne pas considérer les avancées plus que probables</i>).</li> <li>8. Plaintes à l'AMP.</li> <li>9. Annulation d'un appel d'offres public ou d'un contrat en cours.</li> <li>10. Augmentation de tous les types de délais.</li> </ol>

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que la rédaction de l'appel d'offres puisse être orientée intentionnellement ou non vers un fournisseur particulier pour différentes raisons conduisant à ou non à des actes répréhensibles.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Description du besoin ne correspondant pas aux intérêts ou aux besoins réels de l'organisme public.</li> <li>2. Fractionnement du contrat pour aller de gré à gré.</li> <li>3. Consultant préparant l'appel d'offres.</li> <li>4. Multiplication d'addendas justifiés ou non.</li> <li>5. Homologation, certification, qualification ou normalisation.</li> <li>6. Équivalence refusée; produit ciblé dans l'appel d'offres.</li> <li>7. Absence ou insuffisance de vérification.</li> <li>8. Corruption.</li> <li>9. Manque d'expertise.</li> <li>10. Absence de remise en cause des façons de faire ou des habitudes.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restriction ou empêchement de la concurrence.</li> <li>2. Atteinte à la réputation.</li> <li>3. Poursuite des concurrents.</li> <li>4. Augmentation des coûts.</li> <li>5. Octroi de contrats non favorables à l'organisation.</li> <li>6. Plaintes à l'AMP.</li> <li>7. Délais.</li> <li>8. Annulation d'appel d'offres obtenu par le concurrent à la suite de plaintes fondées.</li> </ol>

2021-2022	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que le processus d'appel d'offres soit volontairement de qualité inférieure au niveau des exigences de la pratique.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manque de compétence ou absence d'expertise.</li> <li>2. Manque de temps.</li> <li>3. Planification inadéquate.</li> <li>4. Manque de personnel, équipe insuffisante pour le volume.</li> <li>5. Intentions frauduleuses.</li> <li>6. Manque de contrôle du processus contractuel.</li> <li>7. Corruption.</li> <li>8. Pression interne et externe.</li> <li>9. Impartition à des professionnels.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coûts plus élevés.</li> <li>2. Favoritisme.</li> <li>3. Non-respect des règles d'éthiques.</li> <li>4. Atteinte à l'image / crédibilité.</li> <li>5. Livrables de qualité inférieure aux attentes ou au besoin.</li> <li>6. Désuétude plus rapide.</li> <li>7. Plaintes en gestion contractuelle au Centre de services.</li> <li>8. Plaintes à l'AMP (si la période pour dépôt au Centre de services est dépassée ou par des non-soumissionnaires).</li> <li>9. Actes répréhensibles.</li> <li>10. Prolongation des délais.</li> <li>11. Multitude d'addendas.</li> <li>12. Différents possibles avec les fournisseurs de produits et services liés à l'interprétation des documents.</li> </ol>

<b>2019-2021</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que, dépendamment de la complexité des contrats, les soumissionnaires n'aient pas le 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.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pression du milieu.</li> <li>2. Délai fixé en fonction du montant plutôt que de la complexité du contrat.</li> <li>3. Urgence.</li> <li>4. Planification inadéquate.</li> <li>5. Manque d'expertise.</li> <li>6. Intentions frauduleuses.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absence de soumissionnaires ou en nombre insuffisant.</li> <li>2. Restriction ou obstacle à la concurrence.</li> <li>3. Augmentation des addendas.</li> <li>4. Augmentation des prix.</li> <li>5. Rejets de soumissions pour cause de non-conformité.</li> <li>6. Plaintes des soumissionnaires.</li> <li>7. Report de l'échéance de réalisation.</li> </ol>

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que 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 grande est la nécessité d'addendas. Il arrive que des personnes malintentionnées exploitent une situation où parmi un grand nombre d'addendas certains ne soient pas justifiés.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Déficience de la détermination des besoins, de la planification des travaux et de la rédaction.</li> <li>2. Modification du devis ou des spécifications sans s'assurer d'un délai acceptable pour le dépôt des soumissions.</li> <li>3. Corruption d'acteurs publics.</li> <li>4. Manque d'expertise.</li> <li>5. Mauvaise analyse du marché.</li> <li>6. Délais de livraison non pris en compte.</li> <li>7. Application inadéquate du cadre normatif.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisation.</li> <li>2. Atteinte à la crédibilité du processus pour les soumissionnaires potentiels.</li> <li>3. Ouverture à de futurs stratagèmes.</li> <li>4. Réduction de la concurrence.</li> <li>5. Délai dans les livrables.</li> <li>6. Plaintes en gestion contractuelle au Centre de services.</li> <li>7. Plaintes à l'AMP (si la période pour dépôt au Centre de services est dépassée ou par des non-soumissionnaires).</li> <li>8. Lourdeur administrative.</li> </ol>

2019-2021	
<b>Explication du risque</b>	<i>Risque associé aux 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.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manque de rigueur et de vérification.</li> <li>2. Procédures de réponses non standardisées ou non suivies.</li> <li>3. Intentions frauduleuses.</li> <li>4. Plaintes ou procédures judiciaires.</li> <li>5. Besoins mal définis, manque de précision.</li> <li>6. Manque d'éthique.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concurrence déloyale.</li> <li>2. Atteinte à la réputation.</li> <li>3. Hausse du coût des contrats.</li> <li>4. Contrat de moindre qualité.</li> <li>5. Émission d'addendas pouvant entraîner des reports de l'échéance.</li> <li>6. Favoritisme et malversation.</li> <li>7. Réponses non uniformes et manque d'information à l'ensemble des soumissionnaires.</li> <li>8. Produits ou services ne répondant pas aux besoins.</li> <li>9. Plaintes à l'AMP.</li> <li>10. Atteinte à la crédibilité du processus d'AO.</li> <li>11. Échéancier du projet pouvant être mis en péril.</li> </ol>



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

		2019-2021
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque que la composition du comité de sélection puisse être à l'avantage ou au détriment d'un soumissionnaire.</i>	
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Un ou plusieurs membres du comité de sélection favorisant un soumissionnaire avec ou sans contrepartie.</li><li>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.</li><li>3. Secrétaire de comité peu expérimenté lors d'un remplacement soudain.</li><li>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).</li><li>5. Manque de préparation, de vérification et de rigueur.</li><li>6. Influence indue du milieu sur les membres.</li><li>7. Absence de déclarations d'intérêts complétées par les membres.</li><li>8. Prise en compte de facteurs extérieurs à la documentation de soumissions.</li></ol>	
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Plaintes et remises en question de l'intégrité du processus.</li><li>2. Atteinte à la réputation.</li><li>3. Poursuite provenant des soumissionnaires non retenus.</li><li>4. Stratagèmes pouvant exploiter la faiblesse de l'encadrement des comités de sélection.</li><li>5. Perte de confiance des soumissionnaires.</li><li>6. Non-adjudication du contrat au meilleur soumissionnaire.</li><li>7. Favoritisme.</li></ol>	



# 9

## FAMILLE DE RISQUES DE COLLUSION

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

2019-2021	
<b>Explication du risque</b>	<i>Le risque qu'un soumissionnaire n'honore pas sa soumission. 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.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.).</li> <li>2. Intimidation de la part d'un concurrent.</li> <li>3. Ententes collusoires (territoire protégé, contrôle des prix, contrôle des matériaux).</li> <li>4. Absence de conséquences (pénalités garantie registre interdiction de soumissionner).</li> <li>5. Manque d'éthique.</li> <li>6. Intentions frauduleuses.</li> <li>7. Erreur dans la soumission déposée.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retour en appel d'offres (argent et temps).</li> <li>2. Retard dans l'échéancier.</li> <li>3. Période de flottement sans service (ex. contrat d'entretien ou de service).</li> <li>4. Atteinte à la crédibilité du processus d'octroi de contrats et effet négatif sur le nombre de soumissionnaires.</li> <li>5. Octroi du contrat au soumissionnaire classé deuxième donc à un prix plus élevé.</li> <li>6. Si collusion, non-obtention du juste prix.</li> <li>7. Octroi de contrat de gré à gré en urgence.</li> </ol>

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<p><i>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.</i></p> <p><i>Néanmoins, la présélection peut générer des risques et notamment d'actes répréhensibles si les critères et conditions ne sont pas bien encadrés.</i></p>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De par la nature des activités du Centre de services, le recours à ce processus est très peu fréquent, entraînant une faible appropriation de celui-ci.</li> <li>2. Lacunes dans le processus d'évaluation et des critères de sélection des fournisseurs.</li> <li>3. Soumissionnaires offrant des pots-de-vin pour être présélectionnés ou préqualifiés.</li> <li>4. Manque ou insuffisance de vérification des compétences quant aux fournisseurs présélectionnés.</li> <li>5. Ententes collusoires.</li> <li>6. Analyse de marché déficiente ou « influencée ».</li> <li>7. Inadéquation entre le besoin énoncé dans les documents d'appel d'offres et le besoin réel (restreindre la concurrence ou être trop général).</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coûts plus élevés.</li> <li>2. Livrables de qualité inférieure aux attentes ou au besoin.</li> <li>3. Prolongation des délais.</li> <li>4. Nombre excessif de candidats non convenablement qualifiés.</li> <li>5. Limitation de la concurrence.</li> </ol>

# 10

## FAMILLE DE RISQUES DE VÉRIFICATION INADÉQUATE

### R10.1 RISQUE DE FAUSSES FACTURATIONS

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Les fausses facturations, comme les faux documents, sont les principaux outils permettant toutes formes d'escroqueries dont sont victimes les usagers et le gouvernement.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Manque de rigueur.</li><li>2. Absence ou peu de vérification.</li><li>3. Intentions frauduleuses.</li><li>4. Collusion.</li><li>5. Favoritisme envers un entrepreneur (appel d'offres sur invitation)</li><li>6. Concurrence déloyale.</li></ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisation.</li><li>2. Coûts additionnels.</li><li>3. Perte de soumissionnaires potentiels.</li><li>4. Enquête.</li></ol>

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

<b>2019-2021</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Risque associé au manquement aux lois, à la réglementation, aux normes ou aux politiques internes en vigueur. Cette absence de conformité peut notamment cacher des actes répréhensibles.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Complexité et évolution rapide du cadre normatif.</li><li>2. Déficit de compétence ou d'expertise.</li><li>3. Ressources insuffisantes.</li></ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Manque de transparence.</li><li>2. Atteinte à la réputation.</li><li>3. Vulnérabilité aux actes répréhensibles.</li><li>4. Plaintes, enquêtes et poursuites.</li><li>5. Retard dans les échéanciers.</li></ol>

## R10.4 RISQUE DE DÉPASSEMENT INJUSTIFIÉ DES COÛTS

<b>2021-2022</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>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 sont abusifs.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volatilité du marché (ex. prix des matériaux).</li> <li>2. Pression exercée pour obtenir des paiements en urgence ou en avance.</li> <li>3. Manque d'expertise: estimation inadéquate des coûts, manque de rigueur pour déterminer si l'estimation est fondée ou non.</li> <li>4. Suivi inadéquat des coûts des contrats.</li> <li>5. Dépendance envers une ou plusieurs ressources externes.</li> <li>6. Ajouts entendus avant l'octroi d'un contrat afin de le conserver sous les seuils.</li> <li>7. Manque de contrôle.</li> <li>8. Intentions frauduleuses.</li> <li>9. Analyse des besoins inadéquate.</li> </ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coûts plus élevés.</li> <li>2. Atteinte à la réputation.</li> <li>3. Atteinte à la crédibilité des gestionnaires.</li> <li>4. Relations conflictuelles avec les entrepreneurs.</li> <li>5. Lourdeur administrative associée aux changements et à leur reddition de comptes.</li> <li>6. Demandes de financement supplémentaire au MEQ.</li> <li>6. Enquête et /ou plaintes à l'AMP.</li> </ol>

## R10.5 RISQUE DE TRAVAIL AU NOIR LORS DE LA RÉALISATION DU CONTRAT

<b>2019-2021</b>	
<b>Explication du risque</b>	<i>Risque associé au 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.</i>
<b>Causes</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Employés vulnérables à accepter une rémunération non déclarée afin de conserver leurs prestations reçues d'autres régimes ou programmes d'aide.</li><li>2. Honoraires sur la base de forfait.</li><li>3. Pénurie de personnel.</li><li>4. Manque d'éthique.</li></ol>
<b>Conséquences</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Obligation de payer à la place du fournisseur les cotisations non versées à titre d'employeur.</li><li>2. Atteinte à la réputation.</li><li>3. Main-d'œuvre non qualifiée</li><li>4. Concurrence déloyale.</li><li>5. Risque de proximité non souhaité avec le crime organisé.</li></ol>

Centre  
de services scolaire  
de Saint-Hyacinthe

Québec 