

Plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle



2023
2024

Adopté le 16 mai 2023

TABLE DES MATIERES

1. Contexte organisationnel	5
DÉFINITIONS	5
1.1. ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE	7
1.2. PARTIES PRENANTES	9
2. Méthodologie actuelle.....	10
2.1. MÉTHODOLOGIE	10
2.2. SITUATION ACTUELLE ET TOLÉRANCE AU RISQUE	11
3. Situation souhaitée	13
4. Période d'application.....	15
Annexes	16
Famille de risques de gouvernance.....	24
R1.1 RISQUE DE NON-DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES	24
R1.5 RISQUE QUE LE SUIVI NE SOIT PAS FAIT D'UNE FAÇON ADÉQUATE	25
Famille de risques associés à l'éthique	26
R2.1 RISQUE DE NON-DÉCLARATION D'UN CONFLIT D'INTÉRÊTS.....	26
Famille de risques associés au non-respect des lois et règlements	27
R3.1 RISQUE DE MAUVAISES COMPRÉHENSION ET INTERPRÉTATION DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS OU DES MODALITÉS CONTRACTUELLES	27
Famille de risques associés aux ressources humaines.....	28
R4.1 RISQUE DE PERTE D'EXPERTISE	28
Famille de risques spécifiques aux personnes.....	29
R5.1 RISQUE DE DIVULGATION D'INFORMATION SENSIBLE	29
Famille de risques de sécurité de l'information	30
R6.1 RISQUE DE DISPONIBILITÉ DE L'INFORMATION	30
R6.2 RISQUE DE L'INTÉGRITÉ DE L'INFORMATION	31
R6.3 RISQUE DE CONFIDENTIALITÉ DE L'INFORMATION.....	32

Famille de risques associés aux appels d'offres	33
R7.1 RISQUE QUE L'ÉVALUATION DES BESOINS SOIT INCOMPLÈTE OU ERRONÉE.....	33
R7.9 RISQUE DE DÉLAI INSUFFISANT POUR FAIRE DES SOUMISSIONS.....	34
R7.12 RISQUE ASSOCIÉ À LA PÉRIODE DE QUESTIONS EN APPEL D'OFFRES.....	35
Famille de risques associés aux comités de sélection	36
R8.1 RISQUE DE NON-INTÉGRITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ DE SÉLECTION.....	36
Famille de risques de collusion	37
R9.1 RISQUE DE REFUS DU CONTRAT PAR LE SOUMISSIONNAIRE GAGNANT.....	37
Famille de risques de vérification inadéquate.....	38
R10.1 RISQUE DE FAUSSES FACTURATIONS	38
R10.5 RISQUE DE TRAVAIL AU NOIR LORS DE LA RÉALISATION DU CONTRAT.....	39

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* (ci-après la « Directive »).

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^o l'analyse du contexte dans lequel l'organisme public conclut ses contrats;

2^o 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^o les dispositions prévues pour le traitement des risques, y compris les mécanismes d'atténuation de ces risques;

4^o tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

En vertu de cette directive, les centres de services scolaire ont adopté leur premier plan en 2020. Celui-ci s'inscrivait dans un cycle de trois ans, devant couvrir l'ensemble des quarante-cinq (45) risques, regroupés en 10 familles, identifiés par l'Unité permanente anti-corruption (ci-après « UPAC »). Ce cycle s'est terminé avec le plan de gestion des risques 2022-2023.

L'actuel plan de gestion des risques entame un nouveau cycle, qui reprend les 16 premiers risques ayant été traités, il y a trois ans. Ceci dit, nous savons que le Secrétariat du conseil du trésor travaille actuellement à l'élaboration de nouveaux outils d'évaluation des risques qui nous seront sans doute disponibles à compter de l'an prochain.

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.

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

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 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 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 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 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.

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

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'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) venant à échéance en juin 2023 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. Par ailleurs, la politique interne d'approvisionnement en biens et services a été revue lors de l'année scolaire 2020-2021. Ces nombreux encadrements amènent leurs lots de défis. Afin de s'assurer d'une bonne connaissance et compréhension de ceux-ci au sein de l'organisation, de la formation est offerte annuellement à l'ensemble des intervenants en gestion contractuelle. 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 le Centre d'acquisitions gouvernementales.

Puisque l'ensemble des processus liés à la gestion contractuelle sont étroitement balisés, le Centre de services scolaire est constamment à la recherche des meilleures pratiques. Notamment, une bonification de la portée de la vérification des comptes à payer a été instaurée afin de poursuivre cet objectif.

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 est ultimement considéré comme le plus haut dirigeant au sens du cadre normatif. En vertu du *Règlement de délégation de certains pouvoirs et de certaines fonctions*, le directeur général occupe un rôle important en matière d'approvisionnements et est responsable de l'ensemble de la reddition de comptes pour le Centre de services scolaire. En conséquence, le directeur général est imputable des décisions prises en matière de gestion contractuelle. Dans un contexte où les encadrements sont de plus en plus complexes, le siège social offre un accompagnement et un soutien aux établissements. L'ensemble des obligations en matière de reddition de comptes amèneront éventuellement un repartage des responsabilités entre le siège social et les établissements.

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 ainsi que la valeur de ceux-ci créent une pression en matière de gestion contractuelle.

Un marché de la construction en transformation

Avec les bouleversements récents créés par la pandémie dans le monde de la construction et les changements démographiques récents, des écarts existent dans les coûts de construction d'une région à l'autre, notamment en ce qui concerne les contrats publics. Il y a là une attention à porter à cette réalité.

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;
- Responsable de l'application des règles contractuelles (RARC);
- Responsable du traitement des plaintes;
- Responsable de la divulgation des actes répréhensibles;
- Membres des comités de sélection;
- Secrétaires 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 Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) et l'Autorité des marchés publics (ci-après « 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).

L'ensemble de ces 45 risques a fait l'objet d'une étude approfondie sur un cycle de trois ans. Pour l'année 2019-2021, 16 risques ont été analysés. Pour l'année 2021-2022, 14 risques additionnels ont été analysés. Finalement, pour l'année 2022-2023, les 15 derniers risques de la liste proposée par l'UPAC ont été analysés. L'ordre d'analyse des risques sur le cycle de trois ans a été établi 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 du plan de gestion des risques 2023-2024, le CSSSH a fait le choix de la continuité dans l'analyse et le traitement des risques. Ainsi, bien qu'ayant été informé que le processus était en cours d'allégement par l'UPAC, le CSSSH a préféré l'utilisation des mêmes outils que pour les trois plans de gestion des risques précédents. Ainsi, le CSSSH a fait le choix de procéder à une réanalyse des 16 premiers risques ayant été analysés pour l'année 2019-2021. Procéder de cette façon permettait également de voir l'évolution de la situation depuis la première analyse.

Pour procéder à l'analyse des risques du plan de gestion des risques 2023-2024, le CSSSH a formé un groupe de travail composés de quatre intervenants impliqués dans le processus de gestion contractuelle afin de rassembler toute l'information pertinente à sa réalisation.

Quelques rencontres du groupe de travail ont eu lieu afin d'identifier les risques à analyser, produire les fiches d'analyse pour chacun d'eux et, finalement, évaluer chacun des risques ayant été identifiés.

L'évaluation de la situation actuelle avant contrôle (probabilité et impact) a d'abord été effectuée individuellement par chacun des membres du groupe de travail. Les résultats ont été mis en commun, comparés et discutés. À la suite de ces échanges, les participants pouvaient réviser leur résultat individuel. Toutefois, en fonction des réalités distinctes des participants à l'évaluation, il était possible, et intéressant, 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 conformément à la matrice proposée.

L'appréciation du niveau de contrôle a également été effectuée lors des séances de travail, individuellement, par chacun des membres du groupe de travail 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 « Résultats de l'analyse des risques traités dans le plan 2023-2024 » ci-bas 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. Cette note est obtenue en tenant compte des moyens de contrôle en place et représente le risque mitigé pour chacun d'eux. 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, chacun des critères a été analysé en fonction du niveau de tolérance à ce risque.

Suite à l'adoption des trois premiers plans de gestion des risques, un total de 24 mesures d'atténuation ont été identifiées.

Pour l'année 2023-2024, suivant cette analyse, l'ensemble des risques ont été acceptés. Néanmoins, dans un souci d'amélioration continue, certains risques sont visés par des mesures d'atténuation. Les détails de la description de la situation actuelle se trouvent dans les pages suivantes, risque par risque.

Pour ce tout nouveau plan, 11 nouvelles 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.

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.

Résultats de l'analyse des risques traités dans le plan 2023-2024
(La liste complète DES RISQUES 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 (1-A))	Traitement	Année
R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	2,8	2,52	7,04	0,52	3,38	Accepter	2023-2024
R1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	4,0	3,1	12,4	0,62	4,71	Accepter	2023-2024
R2.1 Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	3,0	2,73	8,19	0,65	2,87	Accepter	2023-2024
R3.1 Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	4,3	2,13	9,14	0,6	3,66	Accepter	2023-2024
R4.1. Risque de perte d'expertise	4	2,34	9,34	0,58	3,92	Accepter	2023-2024
R5.1. Risque de divulgation d'information sensible	4,1	1,77	7,24	0,58	3,04	Accepter	2023-2024
R6.1. Risque de disponibilité de l'information	3,25	2,31	7,49	0,68	2,4	Accepter	2023-2024
R6.2. Risque de l'intégrité de l'information	4,1	2,01	8,24	0,52	3,96	Accepter	2023-2024
R6.3. Risque de confidentialité de l'information	4,3	2,45	10,55	0,55	4,75	Accepter	2023-2024
R7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	4,0	1,69	6,75	0,45	3,71	Accepter	2023-2024
R7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	3,25	1,61	5,24	0,62	1,99	Accepter	2023-2024
R7.12 Risque associé à la période de questions en appel d'offres	4,0	1,66	6,65	0,67	2,19	Accepter	2023-2024
R8.1 Risque de non-intégrité des membres des comités de sélection	1,75	1,46	2,56	0,8	0,51	Accepter	2023-2024
R9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	3,25	1,44	4,66	0,72	1,31	Accepter	2023-2024
R10.1 Risque de fausses facturations	3,0	1,81	5,42	0,6	2,17	Accepter	2023-2024
R10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat	3,0	1,57	4,71	0,38	2,92	Accepter	2023-2024

3. SITUATION SOUHAITÉE

Année	#	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire(s) de la mesure d'atténuation	Risque associé
2023-2024	1	Analyser la possibilité d'une centralisation de l'approvisionnement découlant de la LCOP	Direction générale	Directeur général adjoint/ RARC	3.1 / 7.12 / 10.2
2023-2024	2	Former l'ensemble de leurs employés sur leur code d'éthique	Direction générale adjointe	Directeur général adjoint/ RARC	2.1 / 5.1 / 6.2 / 6.3 / 10.2 / 10.5
2023-2024	3	Créer un contenu visant à former les employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle sur la gestion contractuelle en milieu scolaire (incluant la définition des besoins)	RARC	RARC	3.1 / 7.12 / 10.2
2023-2024	4	Réaliser une liste des contrats de longue durée, 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	4.1
2023-2024	5	Mettre en place un contrôle qualité pour les nouveaux modèles de devis (double regard : révision avant publication des documents par un pair détenant l'expertise)	SRM	RARC	7.1

Année	#	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire(s) de la mesure d'atténuation	Risque associé
2023-2024	6	Établir des critères de dérogation à la <i>Politique d'approvisionnement en biens et services</i>	RARC	RARC	7.1
2023-2024	7	Encadrer la gestion des accès	Responsable de la sécurité de l'information (RSI)	Responsable de la sécurité de l'information (RSI)	6.1 / 6.3
2023-2024	8	Réévaluer la pertinence de l'implantation du module achat dans l'ensemble des unités administratives du CSSSH compte tenu du succès du projet pilote	SRIT SRF	SRF	10.1
2023-2024	9	S'assurer, dans les cas de visites des lieux ou de séances d'information obligatoires, qu'au moins 2 dates sont proposées et s'assurer qu'un représentant d'une entreprise ne se présente pas aux 2 rencontres	SRM	SRM	1.3 9.2
2023-2024	10	Procéder à une analyse comparative du coût de construction au mètre carré.	SRM	SRM	7.1
2023-2024	11	Prévoir une durée de validité des soumissions de 60 jours lors de projet de grande envergure ou de complexité particulière.	SRM	SRM	7.1/7.9/7.12

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 2024.

ANNEXES

TABLEAU A : ENCADREMENTS EXTERNES ET INTERNES

Encadrements externes
<i>Loi facilitant la divulgation des actes répréhensibles à l'égard des organismes publics</i> <i>Loi favorisant la surveillance des contrats des marchés publics et instituant l'Autorité des marchés publics</i> <i>Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement</i> <i>Loi sur les contrats des organismes publics</i> <i>Loi concernant la lutte contre la corruption</i> <i>Loi sur le Centre d'acquisitions gouvernementales</i> <i>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.</i> <i>Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics</i> <i>Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics</i> <i>Règlement sur certains contrats de services des organismes publics</i> <i>Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles</i> <i>Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle.</i> <i>Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics</i> <i>Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale</i> <i>Politique concernant les responsables de l'application des règles contractuelles</i> <i>Portrait individualisé des activités contractuelles des organismes publics</i>
Encadrements internes
<i>Politique visant à faciliter la divulgation des actes répréhensibles (119)</i> <i>Politique de traitement des plaintes en gestion contractuelle (121)</i> <i>Politique relative aux contrats d'approvisionnement, aux contrats de services et aux contrats de travaux de construction (501)</i> <i>Politique sur la reddition de comptes au conseil des commissaires en matière de délégation de pouvoirs (167)</i>

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 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

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 6.2.	Risque de l'intégrité de l'information
R 6.3	Risque de confidentialité de l'information
R 7. Famille de risques associés aux appels d'offres Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres public dans notamment l'évaluation des besoins et des spécifications, s'il y a lieu, le choix du mode de sollicitation, la qualité du processus, le traitement des soumissions et les addendas injustifiés. Ces vulnérabilités peuvent avoir de graves conséquences non seulement sur le dépassement de budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte de réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.	
R 7.1.	Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée
R 7.2.	Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres
R 7.3.	Risque de restreindre la concurrence à la suite d'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 RISQUE⁷**

Critères multifactoriels de la probabilité que l'Université Laval devienne vulnérable aux actes répréhensibles		
Probabilité	Quantitative	Explication
Quasi certaine (5)	> 75 % de chance	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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)	- 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.	Dépassement financier est > 30% du poste budgétaire du contrat public.	L'impact touche l'ensemble du processus de gestion contractuelle et peut mener à des accusations.	- Niveau grave d'insatisfaction. - Irritants de fréquence très importante.
Majeur (4)	- 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.	Dépassement financier est compris entre 20 % et 30 % du poste budgétaire du contrat public.	L'impact pouvant mener à des accusations est important et s'étend dans plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.	- Niveau important d'insatisfaction. - Irritants de fréquence importante.
Modéré (3)	- Des plaintes sont enregistrées. - Mention négative dans les médias.	Dépassement financier est compris entre 10 % et 20 % du poste budgétaire du contrat public.	L'impact est moyen, de nature administrative et s'étend dans plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.	- Niveau d'insatisfaction modéré. - Irritants de fréquence moyenne.
Mineur (2)	- Quelques plaintes sont enregistrées. - D'autres organismes critiquent l'organisme public. Ce dernier a réagi rapidement pour contenir la situation.	Dépassement financier est compris entre 5 % et 10 % du poste budgétaire du contrat public.	L'impact est mineur, de nature administrative et limité à une phase du processus de gestion contractuelle.	- Niveau d'insatisfaction faible. - Irritants mineurs.
Insignifiant (1)	Quelques commentaires négatifs.	Dépassement financier est < 5 % du poste budgétaire du contrat public.	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.	- 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)
- 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. - Informier 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

1

FAMILLE DE RISQUES DE GOUVERNANCE

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

2023-2024	
Explication du risque¹⁰	<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>
Causes	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	1. Cas isolés pouvant devenir une pratique (effet boule de neige). 2. Coûts supplémentaires non justifiés. 3. Coûts trop élevés payés par l'organisme public entraînant d'autres conséquences comme une diminution du nombre de contrats. 4. Individus encourageant des employés de l'organisation à poser des actes répréhensibles. 5. Départ d'employés de l'organisation, perte d'expertise. 6. 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

2023-2024	
Explication du risque	<i>Le risque qu'un suivi non rigoureux puisse avoir des conséquences néfastes dans un processus de gestion contractuelle.</i>
Causes	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	1. Complaisance. 2. Extras non justifiés. 3. Atteinte à la réputation de l'organisation. 4. Délais plus longs, coûts plus importants.

2

FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS À L'ÉTHIQUE

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

2023-2024	
Explication du risque	<i>Le risque que des conflits perçus, potentiels ou réels entre les intérêts privés et l'intérêt public ne sont pas déclarés.</i>
Causes	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. 4. Suivi non-rigoureux des situations déclarées. 5. Établissement de relations de proximité entre des membres de l'organisation et des acteurs externes.
Conséquences	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.

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

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	1. Nombre important de lois, règlements et encadrements. 2. Complexité de certains règlements, lois et encadrements. 3. Changements et interprétations 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. 7. Imprécision dans la prise de responsabilité des parties prenantes. 8. Manque de communication des changements des encadrements.
Conséquences	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. 7. Risque de démobilisation des intervenants en gestion contractuelle.

4

FAMILLE DE RISQUES ASSOCIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

R4.1 RISQUE DE PERTE D'EXPERTISE

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	1. Nombre limité d'employés détenant une expertise en gestion contractuelle. 2. Travail en silo. 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. Rigidité dans l'octroi des postes en raison des encadrements d'attribution. 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. 8. Inadéquation du budget lié à la formation et les besoins réels.
Conséquences	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. Perte de l'expertise existante.

5

FAMILLE DE RISQUES SPÉCIFIQUES AUX PERSONNES

R5.1 RISQUE DE DIVULGATION D'INFORMATION SENSIBLE

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	1. Information sensible à portée de main. 2. Méconnaissance du cadre normatif. 3. Recherche d'un bénéfice personnel. 4. Interprétation erronée de la nature ou de la sensibilité des données. 5. Difficultés dans la gestion des accès. 6. Conversations informelles inappropriées.
Conséquences	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.

6

FAMILLE DE RISQUES DE SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

R6.1 RISQUE DE DISPONIBILITÉ DE L'INFORMATION

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	1. Réception par un titulaire de charge publique d'argent ou d'un service de la part du fournisseur. 2. Accès aux données par un trop grand nombre de personnes au sein de l'organisation. 3. Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible. 4. Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.
Conséquences	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. 7. Perte de confiance du public et/ou des soumissionnaires potentiels.

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	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. 5. Piratage informatique, hameçonnage. 6. Manque de formation au niveau du classement. 7. Méconnaissance des règles de conservation.
Conséquences	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. 6. Perte de données.

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	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. 5. Manquement de confidentialité.
Conséquences	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.

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

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	1. Manque d'expertise, d'habileté, d'objectivité ou de connaissance. 2. Manque de rigueur. 3. Délais de réalisation courts, urgences. 4. Délais d'approbation. 5. Manque d'éthique. 6. Pression du milieu. 7. Corruption. 8. Surcharge de travail. 9. Planification inadéquate. 10. Attentes déraisonnables. 11. Collecte d'information incomplète.
Conséquences	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 dépassé trop rapidement (<i>ne pas considérer les avancées plus que probables</i>). 8. Plaintes à l'AMP. 9. Annulation d'un appel d'offres public ou d'un contrat en cours. 10. Augmentation de tous les types de délais.

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	1. Pression du milieu. 2. Délai fixé en fonction du montant plutôt que de la complexité du contrat. 3. Délais déraisonnables. 4. Urgence. 5. Planification inadéquate. 6. Manque d'expertise. 7. Intentions frauduleuses. 8. Réticence à l'octroi de contrats de gré à gré eu égard aux courts délais. 9. Processus d'attribution des financement et approbation des différentes étapes de réalisation.
Conséquences	1. Délais déraisonnables pour la préparation des documents d'appel d'offres. 2. Absence de soumissionnaires ou en nombre insuffisant. 3. Restriction ou obstacle à la concurrence. 4. Augmentation des addendas et reports d'échéances pour le dépôt de soumissions. 5. Augmentation des prix. 6. Rejets de soumissions pour cause de non-conformité. 7. Plaintes des soumissionnaires. 8. Report de l'échéance de réalisation.

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	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.
Conséquences	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. Tactiques de questions tardives pour obtenir des reports d'échéance. 7. Favoritisme. 8. Réponses non uniformes et manque d'information à l'ensemble des soumissionnaires. 9. Produits ou services ne répondant pas aux besoins. 10. Plaintes à l'AMP. 11. Atteinte à la crédibilité du processus d'AO. 12. 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

2023-2024	
Explication du risque	<i>Le risque que la composition du comité de sélection puisse être à l'avantage ou au détriment d'un soumissionnaire.</i>
Causes	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. 9. Processus de composition du comité inadéquat ou non-respecté.
Conséquences	1. Plaintes et remises en question de l'intégrité du processus. 2. Atteinte à la réputation. 3. Poursuite provenant 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.

9

FAMILLE DE RISQUES DE COLLUSION

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

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	1. Motifs sérieux empêchant le soumissionnaire d'honorer le contrat (sous-traitants non disponibles, difficultés financières, manque immédiat d'expertise, trop de contrats en simultanée, 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	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.

10

FAMILLE DE RISQUES DE VÉRIFICATION INADÉQUATE

R10.1 RISQUE DE FAUSSES FACTURATIONS

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	1. Manque de rigueur. 2. Absence ou peu de vérification. 3. Intentions frauduleuses. 4. Collusion. 5. Favoritisme envers un entrepreneur (appel d'offres sur invitation). 6. Concurrence déloyale. 7. Main d'œuvre non-qualifiée.
Conséquences	1. Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisation. 2. Coûts additionnels. 3. Perte de soumissionnaires potentiels. 4. Enquête administrative. 5. Baisse des prix concurrentiels pour éliminer la concurrence.

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

2023-2024	
Explication du risque	<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>
Causes	1. Honoraires sur la base de forfait. 2. Pénurie de main d'œuvre qualifiée. 3. Manque d'éthique. 4. Intentions frauduleuses. 5. Budgets importants alloués pour des contrats de construction.
Conséquences	1. Obligation de payer à la place du fournisseur les 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. 6. Atteinte à l'équité du processus.

