

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



2025 • 2026

Adopté le 8 juillet 2025

TABLE DES MATIERES

1. Contexte organisationnel	5
DÉFINITIONS	5
1.1. INTRODUCTION	6
1.2. MISSION DE L'ORGANISATION	7
1.3. VALEURS DE L'ORGANISATION.....	7
1.4. ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE	8
1.5. PARTIES PRENANTES	9
2. Méthodologie actuelle.....	11
2.1. MÉTHODOLOGIE.....	11
2.2. SITUATION ACTUELLE ET TOLÉRANCE AU RISQUE	12
3. Situation souhaitée	14
4. Période d'application.....	16
Annexes.....	17
ÉTAPE 0 – GOUVERNANCE ET BONNES PRATIQUES.....	24
R0.1 RISQUE DE MAUVAISE APPLICATION DES LOIS ET RÈGLEMENTS.....	24
R 0-4. RISQUE ASSOCIÉ À LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION	25
ÉTAPE 1 – PLANIFICATION	26
R 1.1 RISQUE DE NON-CONFIDENTIALITÉ DE L'INFORMATION.....	26
R 1.2 RISQUE DE FAVORITISME OU DE TRAFIC D'INFLUENCE	27
ÉTAPE 2 – APPEL D'OFFRES	28
R2.1 RISQUE DE NON-QUALITÉ DU PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES	28
R2.3 RISQUE QUE LE DOCUMENT D'APPEL D'OFFRES SOIT INCOMPLET OU ERRONÉ DE MANIÈRE VOLONTAIRE.....	30
R2.8 RISQUE DE NON-DÉCLARATION D'UN CONFLIT D'INTÉRÊT.....	31
ÉTAPE 4 – BILAN	32
R4.1 RISQUE QUE LE SUIVI NE SOIT PAS FAIT D'UNE FAÇON ADÉQUATE.....	32

1. Contexte organisationnel

DÉFINITIONS

Dans le présent document, on entend par :

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

Conflit d'intérêts. Situation où les intérêts professionnels, financiers, familiaux, politiques ou personnels peuvent interférer avec le jugement des personnes dans le cadre de leurs fonctions au sein de l'organisme¹. Un conflit d'intérêts peut être perçu, potentiel ou réel.

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

Contrôle interne. Processus mis en œuvre à tous les niveaux 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.

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

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

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

³ ISO 37001:2016.

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

1.1. INTRODUCTION

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 scolaires ont adopté leur premier plan en décembre 2019. Celui-ci s'inscrivait alors dans un cycle de traitement des risques de trois ans. À ce moment, l'Unité permanente anti-corruption (ci-après « UPAC ») avait élaboré un outil d'analyse et avait identifié quarante-cinq (45) risques, regroupés en 10 familles. Les centres de services scolaires devaient procéder à l'analyse de l'ensemble de ces risques sur une période de trois ans. Ce cycle de trois ans s'est terminé avec le plan de gestion des risques 2022-2023.

Une version simplifiée de ces outils, qui incluait une revue de la vision, a été proposée, conjointement, par le SCT et par l'UPAC et rendue disponible en prévision du plan de gestion des risques pour l'année 2024-2025. Ces nouveaux outils ont également revu la détermination des risques. Ceux-ci se déclinent désormais sous forme d'étapes, au nombre de 6, pour un total de 22 risques. Ces nouveaux risques sont, en fait, des regroupements ou des simplifications des risques identifiés dans les premiers outils proposés.

L'objectif visé par l'élaboration du plan de gestion des risques est de permettre à l'organisation d'avoir une meilleure connaissance des processus et moyens de contrôle en place, dans un souci d'amélioration continue.

1.2. MISSION DE L'ORGANISATION

Comme défini dans la *Loi sur l'instruction publique*, le CSSSH a pour mission de :

- Organiser les services éducatifs au bénéfice des personnes relevant de sa compétence;
- S'assurer de leur qualité;
- Veiller à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau d'instruction, de socialisation et de qualification de la population;
- Promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire;
- Contribuer, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, culturel et économique de sa région.

1.3. VALEURS DE L'ORGANISATION

Le CSSSH s'est doté de quatre valeurs guidant chacune des actions posées par les membres de son personnel :

- La bienveillance
 - *Veiller – respecter – considérer*

La bienveillance implique une attitude positive et respectueuse envers l'autre, en faisant preuve d'écoute et en prenant en compte ses besoins. Elle implique l'exigence et se distingue de la complaisance.

- L'engagement
 - *Innover – s'impliquer – agir*

L'engagement consiste à s'investir et à participer activement dans l'atteinte d'un but commun, soit le développement de l'élève et de la communauté éducative.

- La collaboration
 - *Contribuer – concerter – coopérer*

La collaboration se concrétise par la contribution et le travail de chacun grâce à ses forces, afin de réaliser un objectif que se fixe l'équipe.

- L'ouverture.
 - *Valoriser – différencier – inclure*

L'ouverture s'incarne par la prise en compte de la valorisation des différences, notamment dans un contexte de diversité et d'inclusion.

1.4. ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE

Plusieurs éléments caractérisent l'environnement interne et externe en matière contractuelle d'un centre de services scolaire et du CSSH en particulier.

Les valeurs organisationnelles

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'organisme public québécois, le CSSH vit 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). Une liste de la plupart 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, notamment en raison de la complexité d'appropriation et d'application. 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 souhaitable.

Puisque l'ensemble des processus liés à la gestion contractuelle sont étroitement balisés, le CSSH 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 et s'assurer du respect des différentes modalités applicables à la gestion contractuelle.

Des enjeux

La gestion décentralisée

Dans les faits, le CSSH est 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, d'où la large décentralisation des approvisionnements. Cependant, le CSSH est ultimement considéré comme le plus haut dirigeant de l'organisme 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 octroi de contrats. Il est également l'ultime responsable de l'ensemble de la reddition de comptes pour le CSSH. 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 gestion contractuelle et en matière de reddition de comptes amènent une réflexion quant au

partage des responsabilités entre le siège social et les établissements et, notamment, la pertinence de mettre en place une forme de centralisation des approvisionnements afin de favoriser l'expertise.

Les mouvements de personnel

Les particularités liées à la dotation de certains postes entraînent également des mouvements de personnel à deux moments dans l'année. Ces mouvements peuvent affecter le personnel impliqué dans la gestion contractuelle et requérir davantage de formation et de suivis.

Le gel d'embauche et efforts budgétaires demandés

Le gel d'embauche décrété par le gouvernement crée une pression sur le personnel en place ayant des fonctions en lien avec la gestion contractuelle, notamment en cas de départ et d'impossibilité de remplacement. Cette réalité entraîne une fragilité des processus en lien avec la formation et l'expertise du personnel. De même, les cibles budgétaires imposés aux centres de services scolaires mettent une pression importante sur les organisations.

Modification au cadre normatif

Diverses modifications au cadre normatif sont survenues en cours d'année et ont nécessité des ajustements de pratiques et de l'analyse additionnelle.

1.5. PARTIES PRENANTES

Dans l'environnement du CSSSH, 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 gestion de l'éthique et de l'intégrité;
- Secrétaires des comités de sélection (SCS);
- Membres 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'UPAC a élaboré une trousse d'accompagnement pour les organismes publics pour l'élaboration de leurs plans de gestion des risques. Ainsi, l'UPAC a identifié 22 risques auxquels font face tous les organismes publics en matière de corruption et de collusion en gestion contractuelle. Ceux-ci ont été regroupés en 6 étapes (Tableau B).

L'ensemble de ces risques a fait l'objet d'une analyse approfondie, en 2024-2025, en tenant compte des risques de réalisation ainsi que des différents moyens de contrôle déjà en place au sein du CSSSH. Plus précisément, la grille d'analyse permet 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 2025-2026, puisque la majorité des risques semble sous contrôle, globalement, le CSSSH a fait le choix de revoir les risques pour lesquels la cote de risque se situait au-dessus de 4,75.

Pour procéder à l'analyse des risques du plan de gestion des risques 2025-2026, le CSSSH a formé un groupe de travail composé de quatre intervenants impliqués dans le processus de gestion contractuelle, dont le RARC.

Quelques rencontres du groupe de travail ont eu lieu afin d'identifier les risques à analyser et produire les fiches d'analyse pour chacun d'eux.

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 et discutés. 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.

Les résultats présentés au Tableau « Résultats de l'analyse des risques traités » 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.

Dans un souci d'amélioration continue, bien que la majorité des risques soient acceptables, certaines mesures d'atténuation sont tout de même souhaitées. En effet, certains risques se trouvent à la limite supérieure, les rendant plus vulnérables. Les détails de la description de la situation actuelle se trouvent dans les pages suivantes, risque par risque.

Pour ce tout nouveau plan, des mesures d'atténuation ont été identifiées, en poursuite de déploiement des plans passés pour la plupart. 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 visés par le plan actuel, 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 2025-2026
(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 (R) X (1-A)	Traitement	Année
R. 0.1. Risque de mauvaise application des lois et règlements	3.70	3.16	11.69	0.58	4.91	Traiter	2025-2026
R 0.4. Risque associé à la sécurité de l'information	3.9	2.98	11.60	.58	4.87	Traiter	2025-2026
R 1.1. Risque de non-confidentialité de l'information	3.4	2.95	10.01	.52	4.81	Traiter	2025-2026
R 1.2. Risque de favoritisme ou de trafic d'influence	3.30	3.14	10.36	.54	4.77	Traiter	2025-2026
R 2.1. Risque de non-qualité du processus d'appel d'offres	4	3	12	.56	4.92	Traiter	2025-2026
R 2.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation ou du type d'appel d'offres	3.8	2.63	9.98	.52	4.79	Traiter	2025-2026
R 2.3. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de manière volontaire	3.9	2.59	10.10	.52	4.85	Traiter	2025-2026
R 2.8. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	4	3	12	0.60	4.80	Traiter	2025-2026
R 4.1. Risque que le suivi ne soit pas fait adéquatement	3.8	2.51	9.52	0.50	4.76	Traiter	2025-2026

3. SITUATION SOUHAITÉE

Année	#	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire(s) de la mesure d'atténuation	Risques associés
2023-2026	1	Analyser la pertinence de la centralisation des approvisionnements et d'une possible structure en découlant	Direction générale	RARC	0.1 / 2.1 / 2.2 / 2.6
2025-2026	2	Former l'ensemble des employés sur leur code d'éthique	RARC	RARC	0.3 / 0.4 / 1.1 / 1.2 / 2.1 / 2.2 / 2.8
2023-2026	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	0.1 / 2.1 / 2.2 / 2.6
2023-2026	4	Encadrer la gestion des accès	Directeur du SRI	Chef de la sécurité de l'information organisationnelle (CSIO)	0.4 / 1.1
2025-2026	4a	Établir un registre identifiant les accès alloués à chaque utilisateur	Directeur du SRI	Chef de la sécurité de l'information organisationnelle (CSIO)	0.4 / 1.1
2025-2026	4b	Mettre en place un processus permettant d'assurer la désactivation ou suspension des comptes des utilisateurs quittant l'organisation	Directeur du SRI	Chef de la sécurité de l'information organisationnelle (CSIO)	0.4 / 1.1
2025-2026	4c	Mettre en place un processus permettant de s'assurer que le logiciel de paie est tenu à jour quant aux corps d'emploi et lieu d'emploi de chaque membre du personnel	Directeur du SRI	Chef de la sécurité de l'information organisationnelle (CSIO)	0.4 / 1.1

Année	#	Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire(s) de la mesure d'atténuation	Risques associés
2025-2026	4d	Déployer la fonctionnalité de journalisation des accès par les utilisateurs	Directeur du SRI	Chef de la sécurité de l'information organisationnelle (CSIO)	0.4 / 1.1
2025-2026	5	Procéder à l'analyse des modifications réglementaires pour les contrats de construction en lien avec les professionnels et établir les modalités d'application	RARC	RARC	0.1 / 2.1 / 2.3
2025-2026	6	Revoir le processus de vérification des documents d'appel d'offres avant que ceux-ci ne soient diffusés ou publiés	SRM	SRM	2.3
2025-2026	7	Ajouter un mot de passe sur les photocopieurs du siège social pour assurer la confidentialité des documents	SRI	SRI	0.4/1.1
2025-2026	8	Assurer un suivi des déclarations d'intérêts et attestations de confidentialité	RARC	RARC	1.2
2025-2026	9	Revoir le processus de rotation des fournisseurs pour s'assurer d'une application plus efficace	Directeur du SRM	Directeur du SRM	1.2 / 2.8

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 2025.

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 : LES RISQUES⁶

Étape 0 Gouvernance et bonnes pratiques	
R 0.1.	Risque de mauvaise application des lois et règlements
R 0.2.	Risque de dépendance aux ressources externes
R 0.3.	Risque lié à l'implication d'une ressource externe
R 0.4.	Risque associé à la sécurité de l'information
Étape 1 Planification	
R 1.1.	Risque de non-confidentialité de l'information
R 1.2.	Risque de favoritisme ou de trafic d'influence
R 1.3.	Risque de mauvaise application des modalités contractuelles
Étape 2 Appel d'offres	
R 2.1.	Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
R 2.2.	Risque de mauvais choix du mode de sollicitation ou du type d'appel d'offres
R 2.3.	Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de manière volontaire
R 2.4.	Risque de restreindre la concurrence
R 2.5.	Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions
R 2.6.	Risque associé à la période de questions en appel d'offres
R 2.7.	Risque d'addenda injustifié
R 2.8.	Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
R 2.9.	Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection
R 2.10.	Risque au fonctionnement du comité de sélection
Étape 3 Exécution	
R 3.1.	Risque de dépassement injustifié des coûts
Étape 4 Bilan	
R 4.1.	Risque que le suivi ne soit pas fait adéquatement
Étape 5 Contextes particuliers	
R 5.1.	Risque de mauvaise application des lois, règlements ou modalités contractuelles en contexte particulier
R 5.2.	Risque d'octroyer un contrat sans autorisation
R 5.3.	Risque de non-qualité du processus d'appel d'offres en contexte particulier
R 5.4.	Risque de délai insuffisant dû à une situation d'urgence
R 5.5.	Risque de dépassement injustifié des coûts en contexte particulier

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

**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 allégée 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

ÉTAPE 0 – GOUVERNANCE ET BONNES PRATIQUES

R0.1 RISQUE DE MAUVAISE APPLICATION DES LOIS ET RÈGLEMENTS

2024-2025	
Explication du risque¹⁰	<i>Les titulaires de charge publique, notamment ceux impliqués dans le processus contractuel, doivent bien comprendre et interpréter les lois et règlements auxquels l'organisation est assujettie.</i>
Causes	1. Méconnaissance, incompréhension ou mauvaise interprétation des lois et règlements. 2. Nombre important de lois, règlements et encadrements. 3. Manque de formation ou accompagnement. 4. Complexité d'application de certains lois et règlements. 5. Courts délais, pression. 6. Impact des ressources humaines – rotation et pénurie. 7. Envergure du projet. 8. Perte d'expertise unique ou stratégique. 9. Décentralisation des approvisionnements. 10. Omission volontaire.
Conséquences	1. Prolongation de délais et impacts sur les échéanciers. 2. Coûts trop élevés payés par l'organisme public et coûts supplémentaires non justifiés. 3. Risque de démobilisation des intervenants en gestion contractuelle. 4. Doutes face aux capacités de gestion interne. 5. Atteinte à la réputation. 6. Rupture du lien de confiance.

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

2024-2025	
Explication du risque	<i>Assurer l'intégrité de l'information de manière à ce qu'elle ne soit pas détruite ou altérée de quelque façon, sans autorisation, et que le support de cette information lui procure la stabilité et la pérennité voulues.</i> <i>Une personne qui détient de l'information sensible pourrait être tentée, si elle est vulnérable, de donner cette information en échange d'un avantage.</i> <i>Disponibilité de l'information de façon à ce qu'elle soit accessible en tout temps et de la manière requise par une personne autorisée intervenant dans le processus de gestion contractuelle. L'accès équitable à l'information permet une saine concurrence des contractants.</i>
Causes	1. Des processus ou systèmes ne garantissant pas l'intégrité de l'information. 2. Accès aux données par un trop large bassin de personnes au sein de l'organisation. 3. Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible. 4. Présence de consultants pouvant avoir accès à de l'information sensible. 5. Manque de formation en lien avec la gestion de l'information. 6. Méconnaissance du caractère sensible des informations. 7. Hameçonnage. 8. Vol de matériel informatique. 9. Difficulté à assurer une gestion des accès efficace.
Conséquences	1. Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforce à exercer leurs activités selon les règles de l'art. 2. Vente ou marchandage de l'information sensible. 3. Perte d'opportunités, retard majeur entraînant un report de réalisation de projet. 4. Délais supplémentaires durant la période d'appel d'offres. 5. Perte de temps, d'efficacité et de données. 6. Perte de confiance de la part des partenaires d'affaires et du public.

ÉTAPE 1 – PLANIFICATION

R 1.1 RISQUE DE NON-CONFIDENTIALITÉ DE L'INFORMATION

2024-2025	
Explication du risque	<i>Assurer la protection des renseignements tout au long du processus de gestion contractuelle, notamment en limitant l'accès ou la divulgation de l'information aux seules personnes autorisées à en prendre connaissance.</i> <i>Une personne qui détient de l'information sensible pourrait être tentée, si elle est vulnérable, de donner cette information à un « corrupteur » en échange d'un avantage.</i>
Causes	1. Recherche d'un bénéfice personnel. 2. Erreur humaine entraînant l'acte par une personne malveillante. 3. Informations confidentielles utilisées à mauvais escient dans le but de privilégier un soumissionnaire. 4. Recrutement d'employés par des firmes externes. 5. Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation. 6. Accès aux données facilité par l'absence de mécanismes de restriction fiables durant la période de préparation des soumissions.
Conséquences	1. Restriction de la concurrence ou concurrence déloyale. 2. Hausse des coûts des contrats. 3. Image négative de la fonction publique en général et celle de l'organisation en particulier. 4. Vente ou marchandage de l'information sensible. 5. Perte de confiance des soumissionnaires et du public

2024-2025	
Explication du risque	<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> <i>Les relations étroites entre les parties prenantes (contractants et titulaires de charge publique) dans un processus de gestion contractuelle peuvent engendrer un risque de favoritisme et de trafic d'influence.</i>
Causes	1. Titulaires de charges publiques mal informés des règles disciplinaires ou du code de conduite. 2. Tolérance ou cautionnement du développement et maintien de rapports de proximité entre les membres de l'organisation et des acteurs privés / externes. 3. Fuite d'informations privilégiées. 4. Participation par des personnes occupant des postes sensibles à des rencontres organisées par des associations, favorisant la proximité entre concurrents et la création des occasions de convenir à des ententes anticoncurrentielles. 5. Vulnérabilité causée par le manque d'expertise à l'interne pour remettre en question certaines demandes. 6. Décentralisation des appels d'offres. 7. L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.
Conséquences	1. Image négative sur l'administration publique en général et sur l'organisation en particulier. 2. Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa peut conduire un titulaire de charge publique à favoriser un fournisseur. 3. Réduction du nombre de soumissionnaires. 4. Démobilisation du personnel. 5. Augmentation des coûts, surfacturation. 6. La collaboration entre acteurs publics et privés favorise le développement de relations de proximité, qui peuvent mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux. 7. Biais dans des contrats en cours de réalisation ou futurs contrats. 8. Risque sur la qualité des livrables.

ÉTAPE 2 – APPEL D’OFFRES

R2.1 RISQUE DE NON-QUALITÉ DU PROCESSUS D’APPEL D’OFFRES

2024-2025	
Explication du risque	<i>Processus d’appel d’offres de qualité inférieure en ce qui concerne les exigences de la pratique, de manière intentionnelle ou non.</i>
Causes	1. Difficulté de recrutement, nombre d’effectifs insuffisant pour le volume de projet. 2. Méconnaissance des règles en gestion contractuelle. 3. Impartition à des professionnels externes. 4. Manque de compétence ou absence d’expertise. 5. Manque de volonté ou laxisme du personnel. 6. Gel d’embauche. 7. Perte de membre du personnel clé. 8. Connaissance unique ou centralisée sur un seul individu.
Conséquences	1. Livrables de qualité inférieure aux attentes et aux besoins. 2. Coûts plus élevés pour la réalisation du contrat. 3. Prolongation des délais et des échéanciers. 4. Vulnérabilité aux actes répréhensibles. 5. Désuétude plus rapide. 6. Atteinte à la réputation et à l’image de l’organisation. 7. Réduction du nombre de soumissionnaires.

2024-2025	
Explication du risque	<i>La loi prévoit les situations pour lesquelles un contrat dont le montant est égal ou supérieur au seuil d'appel d'offres public peut être conclu de gré à gré. Aussi, l'utilisation systématique d'appel d'offres public peut alourdir inutilement le processus contractuel et ainsi coûter plus cher qu'un gré à gré. Néanmoins, l'abus ou l'utilisation inappropriée des articles 13 (contrats pouvant être conclus de gré à gré) et 14 (contrats dont le montant est inférieur au seuil d'appel d'offres public) de la LCOP constitue un manquement.</i>
Causes	1. Non-respect du cadre normatif et des encadrements internes. 2. Complexité de certains règlements, lois et encadrements. 3. Contraintes administratives. 4. Planification inadéquate du projet. 5. Orientation vers un fournisseur donné.
Conséquences	1. Biens ou services ne répondant pas le mieux aux besoins. 2. Limitation de la concurrence, fermeture des marchés. 3. Atteinte à l'image et à la réputation de l'organisme public. 4. Perte de confiance du public ou d'autres fournisseurs. 5. Risque de prolongation de délais si une reprise du processus est requise.

2024-2025	
Explication du risque	<i>Une évaluation non rigoureuse comme le fait de négliger certains aspects du contrat (durée, faisabilité technique ou financière du projet, etc.) peut s'avérer coûteuse et dommageable, en plus d'avoir des répercussions sur le déroulement de l'exécution du contrat. Aussi, la rédaction de l'appel d'offres peut être orientée intentionnellement ou non vers un fournisseur particulier.</i>
Causes	1. Mauvaise définition des besoins et analyse préalable. 2. Pression politique ou du milieu pour obtenir un livrable trop rapidement. 3. Ajout ou inclusion de clauses non nécessaires pour l'atteinte des objectifs. 4. Décentralisation des approvisionnements. 5. Impartition de la préparation du devis à des professionnels externes. 6. Manque d'expertise ou incompréhension des modalités applicables. 7. Absence de clauses de pénalité aux documents d'appel d'offres en cas de retrait de soumissions.
Conséquences	1. Vulnérabilité pouvant profiter aux personnes mal intentionnées, à l'interne et à l'externe 2. Multiplication des avenants justifiés, ou non. 3. Mobilisation des ressources à l'interne pour un suivi plus rigoureux. 4. Complexification de la gestion du projet. 5. Restriction de la concurrence. 6. Plaintes.

2023-2024	
Explication du risque	<i>Non-déclaration des conflits d'intérêts perçus, potentiels ou réels entre les intérêts privés et l'intérêt public.</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, mauvaise foi. 4. Suivi non rigoureux des situations déclarées. 5. Établissement de relations de proximité entre des membres de l'organisation et des acteurs externes. 6. Formation insuffisante en lien avec les enjeux éthiques.
Conséquences	1. Vulnérabilité pouvant profiter aux personnes mal intentionnées, à l'interne et à l'externe. 2. Restriction de la concurrence. 3. Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisation. 4. Employé se retrouvant dans une situation de conflit d'intérêts. 5. Répercussions négatives pour l'employé.

ÉTAPE 4 – BILAN

R4.1 RISQUE QUE LE SUIVI NE SOIT PAS FAIT D'UNE FAÇON ADÉQUATE

2024-2025	
Explication du risque	<i>Un suivi non rigoureux peut avoir des conséquences néfastes dans un processus de gestion contractuelle.</i>
Causes	1. Envergure du mandat ou du projet. 2. Changement de la portée du mandat en cours de route sans répondre aux nouveaux besoins du mandat 3. Démobilisation ou manque d'engagement de la ressource à l'interne. 4. Orientations changeantes et retours tardifs. 5. Gel d'embauche. 6. Décentralisation des approvisionnements. 7. Impacts causés par des décisions politiques. 8. Changements d'orientation en cours d'avancement de mandats.
Conséquences	1. Prolongation des délais et non-respect des échéanciers. 2. Augmentation des coûts. 3. Manque de motivation de la ressource l'interne. 4. Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisation. 5. Impact sur la qualité des travaux ou des services.