

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

Explication sommaire de la trousse d'outils

À la suite de la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle du Conseil du trésor (14 Juin 2016; C.T. 216501), l'Unité permanente anticorruption (UPAC) a développé des outils et offre ses services d'accompagnement, notamment des séances de sensibilisation et de formation en gestion des risques, aux ministères et organismes publics (MO) afin de les aider à répondre aux exigences de la Directive.

En effet, l'UPAC a développé un 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, y compris une trousse d'outils en annexe. Afin de rendre pratique cette trousse et d'aider les coordonnateurs de gestion des risques dans les MO, nous avons réuni dans un même document Excel les composants d'un plan de gestion du risque. Chaque composant est constitué lui-même de plusieurs éléments communiquant entre eux par des liens.

1 - Contexte organisationnel

Une organisation doit analyser son environnement, rappeler ses valeurs, définir les responsabilités et la reddition de compte dans une politique de gestion des risques, définir les parties prenantes, expliquer les vulnérabilités dans un processus de gestion contractuelle et de traduire ces vulnérabilités en risque.

2 - Appréciation de la situation actuelle

C'est le cœur du travail en gestion des risques. Elle comprend l'identification, l'analyse et l'évaluation du risque. Cette section comporte 45 risques à apprécier. Chaque risque contient une feuille d'appréciation qu'il faut compléter en se servant de la fiche d'identification du risque, de la feuille d'analyse du risque ainsi que des feuilles de critères de probabilité et d'impact.

3 - Situation souhaitée

Cette section contient deux éléments :

- un tableau de bord des résultats de la situation actuelle, y compris les actions déjà réalisées ainsi qu'un plan de mesures d'atténuation, composé des actions planifiées, du propriétaire du risque, d'un indicateur, de la cible et du résultat final.
- une liste d'indicateurs. Chaque risque identifié contient en moyenne trois indicateurs quantitatifs ou qualitatifs afin d'alimenter le propriétaire du risque à s'en inspirer.

4 - Suivi

Cette section est en cours de préparation. Elle comporte deux points, le premier concerne l'appréciation des mesures d'atténuation et le deuxième est un guide pour l'auditeur responsable d'apprécier les mesures mises en place.

PLAN DE GESTION DU RISQUE

I- CONTEXTE ORGANISATIONNEL

II- APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

III- SITUATION SOUHAITÉE

IV- SUIVI

Service de la prévention et de la détection de l'UPAC
Outils réalisés par Farid Al Mahsani et Hélène Trudel

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017
ISBN 978-2-550-78469-2

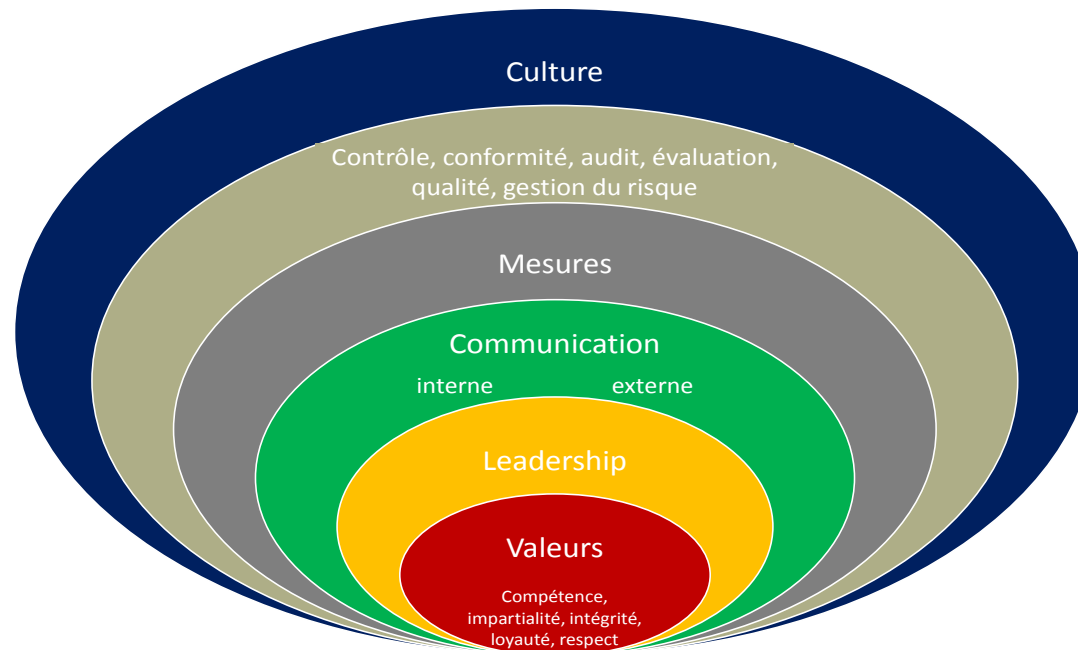
PLAN DE GESTION DU RISQUE

				TROUSSE D'OUTILS																	
CONTEXTE ORGANISATIONNEL			1- Valeurs; 2- Leadership; 3- Communication; 4- Mesures; 5- Contrôles / audit / évaluation; 6- Culture			• Modèle des bases communes de lutte contre la corruption															
	Explication du contexte organisationnel		• Préciser les obligations des organismes publics visés à l'article 4 de la Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1 ci-après la « Loi ») concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. • Assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé. • Préciser les composantes d'un plan de gestion des risques. • Définir les rôles et responsabilités. • La perception du risque reflète les besoins, les questions, les connaissances, les convictions et les valeurs de la partie prenante. 1- Définition du besoin et planification de l'acquisition; 2- Processus d'octroi du contrat; 3- Acquisition et exécution des travaux; 4- Bilan 1-Gouv; 2-Éthique; 3-Non-respect lois; 4-RH; 5-Personnes; 6-SI; 7-Appel d'offres; 8-Comité sélection; 9-Collusion; 10-Vérif. Inadéquates			• Directive concernant la gestion des risques (C.T. 216501) • Politique de gestion des risques de corruption et de collusion • Partie prenante • Processus de gestion contractuelle • Schéma de familles de risques															
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R2. Risques associés à l'éthique				• Liste de familles de risques et des risques associés														
		Risque	R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts				• Tableau des fiches d'identification des risques														
		Explication du risque																			
		Causes	Cause 1. ... Cause 2. ... Cause 3. ...				• Fiche d'identification du risque														
		Conséquences	Cons. 1 ... Cons. 2 ... Cons. 3 ...																		
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact														
			4,00	3,00	12,00	Élevé	• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice														
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	<table><tr><th colspan="4">Contrôles en place</th></tr><tr><td colspan="4">C1- ... C2- ... C3- ...</td></tr><tr><td>Niveau de facteur de contrôle (FC) en place</td><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>Niveau de facteur de non-contrôle (FNC)</td></tr><tr><td>56%</td><td>44%</td></tr></table>				Contrôles en place				C1- ... C2- ... C3- ...				Niveau de facteur de contrôle (FC) en place			Niveau de facteur de non-contrôle (FNC)	56%	44%	• Critères d'appréciation des contrôles en place
	Contrôles en place																				
	C1- ... C2- ... C3- ...																				
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place			Niveau de facteur de non-contrôle (FNC)																		
56%			44%																		
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	• Niveau de risque après contrôle dans la matrice																
	12,00	46%	5,52	Moyen																	
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques															
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	<table><tr><td rowspan="4">Opportunité</td><td rowspan="4"></td><td>Accepter le risque</td><td colspan="3">Traiter le risque</td></tr><tr><td rowspan="3">Retenir et surveiller le risque</td><td>Réduire</td><td>Transférer</td><td>Annuler</td></tr><tr><td>Oui ☐</td><td>Oui ☐</td><td>Oui ☐</td></tr><tr><td>Non ☒</td><td>Non ☐</td><td>Non ☒</td></tr></table>				Opportunité		Accepter le risque	Traiter le risque			Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	Oui ☐	Oui ☐	Oui ☐	Non ☒	Non ☐	Non ☒
Opportunité		Accepter le risque	Traiter le risque																		
		Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler																
			Oui ☐	Oui ☐	Oui ☐																
			Non ☒	Non ☐	Non ☒																
SITUATION SOUHAITÉE	Traitement du risque	Résultat de la situation actuelle	Plan de mesures d'atténuation						• Plan de mesures d'atténuation des risques												
		Actions réalisées	Actions planifiées	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier	Résultat final	• Liste des indicateurs												
		AR2.1... AR2.2...	AP2.1... AP2.1...	XY	Ind.1	100 %	jj.mm.année (6 mois)	80 %	• Lien avec un ou plusieurs risques												
SUIVI	Surveillance & Revue	Appréciation des mesures d'atténuation mises en place par l'organisme public	Recommandations à l'organisme public						• Appréciation des mesures d'atténuation												
									• Guide de vérification												

I- CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- **Modèle des bases communes de la lutte contre la corruption**
- **Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle**
- **Politique de gestion des risques de corruption et de collusion**
- **Parties prenantes**
- **Processus de gestion contractuelle**
- **Schéma de familles de risques**

Modèle de bases communes de la lutte contre la corruption



Bases communes de la lutte contre la corruption

Modèle adapté de [Jacques Beaupré (2014). Modèle inspiré de Do-it-yourself Corruption Résistance Guide. ICAC NSW.]

Chaque organisme public doit s'assurer que les bases communes de la lutte contre la corruption sont intégrées dans ses processus de gestion. Ces fondements constituent non seulement les bases de la lutte contre toute forme de corruption, mais également la base de l'efficacité organisationnelle.

Leur présence assure à la haute direction que l'environnement interne et externe dans lequel évolue une organisation est propice au développement de réflexes et de comportements éthiques de la part des personnes impliquées dans la gestion des fonds publics. Ils permettent également à l'organisation d'augmenter sa résistance contre la corruption et contribuent au développement d'une culture d'intégrité.

Ces fondements s'articulent autour de six éléments, qui sont : les valeurs, le leadership, la communication, les mesures, les contrôles et la culture.

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

Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1, a. 26)

C.T. : 216501

SECTION 1 – OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

1. La présente directive a pour but de préciser les obligations des organismes publics visés à l'article 4 de la Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1 ci-après la « Loi ») concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.
2. La gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle nécessite d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques ainsi que de mettre en place des contrôles ou des mesures d'atténuation. Cet exercice doit s'effectuer à toutes les étapes du processus de gestion contractuelle, de l'identification des besoins jusqu'à la fin du contrat incluant notamment les risques de manquement à l'intégrité des membres des comités de sélection.

SECTION 2 – CADRE DE GESTION DES RISQUES

3. Le dirigeant de chaque organisme public :

1o conçoit et met en place un cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle permettant aux intervenants stratégiques, dont le Responsable de l'observation des règles contractuelles, d'identifier, d'analyser et d'évaluer ces risques ainsi que de mettre en place des contrôles ou des mesures d'atténuation;

2o s'assure que ce cadre de gestion s'applique à toutes les étapes des processus de gestion contractuelle, notamment lors de l'évaluation des besoins, de la préparation de l'appel d'offres, de l'évaluation de la conformité des soumissions et de l'admissibilité des soumissionnaires, de la formation du comité de sélection, de l'évaluation des soumissions et du suivi du contrat;

3o surveille et revoit le cadre organisationnel de gestion des risques et, au besoin, apporte les modifications nécessaires;

4o veille à la mise à jour régulière de ce cadre de gestion;

5o prévoit les ressources nécessaires et compétentes pour la mise en place de ce cadre de gestion.

SECTION 3 – 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 :

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

2o 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;

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

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

5. À la demande du président du Conseil du trésor, le dirigeant de l'organisme public doit lui transmettre, dans les 15 jours suivant cette demande, le plan annuel de gestion des risques de son organisation ainsi que tout autre document afférent.

SECTION 4 – RAPPORT DE SURVEILLANCE ET DE REVUE DU CADRE ORGANISATIONNEL DE GESTION DES RISQUES

6. Chaque plan de gestion des risques doit faire l'objet d'un rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, dont le Conseil du trésor peut déterminer la forme et les modalités. Ce rapport, qui doit être approuvé par le dirigeant de l'organisme au plus tard quatre mois après la fin de l'année financière concernée, inclut :

1o la mesure des résultats de l'organisation à l'égard de la gestion des risques;

2o la mesure des progrès et des écarts par rapport au plan précédent de gestion des risques;

3o les résultats de la vérification de l'efficacité du cadre organisationnel de gestion des risques;

4o la revue du cadre organisationnel de gestion des risques;

5o tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

7. À la demande du président du Conseil du trésor, le dirigeant de l'organisme public doit lui transmettre, dans les 15 jours suivant cette demande, le rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle de son organisation ainsi que tout autre document afférent.

SECTION 5 – DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

8. La présente directive entre en vigueur le 1er septembre 2016.

9. Les organismes publics identifiés à l'annexe 1 doivent adopter leur premier plan annuel de gestion des risques prévu à l'article 4 au plus tard le 31 août 2017.

10. Les organismes publics identifiés à l'annexe 2 doivent adopter leur premier plan annuel de gestion des risques prévu à l'article 4 au plus tard le 31 août 2018.

11. Les organismes publics qui ne sont pas identifiés aux annexes 1 et 2 doivent adopter leur premier plan annuel de gestion des risques prévu à l'article 4 au plus tard le 31 août 2019.

ANNEXE 1 – ORGANISMES PUBLICS DONT LE PREMIER PLAN ANNUEL DE GESTION DES RISQUES DOIT ÊTRE ADOPTÉ AU PLUS TARD LE 31 AOÛT 2017

Administration gouvernementale

Agence du revenu du Québec
Centre de services partagés du Québec
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Régie de l'assurance maladie du Québec
Retraite Québec
Société de l'assurance automobile du Québec
Société québécoise des infrastructures

ANNEXE 2 – ORGANISMES PUBLICS DONT LE PREMIER PLAN ANNUEL DE GESTION DES RISQUES DOIT ÊTRE ADOPTÉ AU PLUS TARD LE 31 AOÛT 2018

Réseau de la santé et des services sociaux

Centre hospitalier de l'Université de Montréal
Centre hospitalier universitaire de Québec – Université Laval
Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine
Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval
Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides
Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale
Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec
Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke
Centre universitaire de santé McGill
Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec
Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest du Québec - SigmaSanté

Réseau de l'éducation

Cégep de Sainte-Foy
Cégep de Sherbrooke
Commission scolaire de Laval
Commission scolaire de Montréal
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys
Université de Montréal
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Exemple de politique de gestion des risques de corruption et de collusion

1. Contexte

Afin de répondre aux différentes recommandations du Commissaire à la lutte contre la corruption, de la Commission Charbonneau et du Vérificateur général du Québec ainsi qu'aux besoins des organismes publics, le Conseil du trésor a adopté le 14 juin 2016 la directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle « ci-après la Directive ». Cette Directive est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2016.

2. Objectifs de la politique

Cette politique poursuit les objectifs suivants :

- Assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques de corruption et de collusion découlant des activités des processus de gestion contractuelle.
- Préciser les composantes d'un plan de gestion des risques de corruption et de collusion.
- Définir les rôles et responsabilités des différents intervenants dans la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.
- Définir les mécanismes de la reddition de comptes.

3. Portée

Cette politique s'adresse à l'ensemble des employés impliqués dans les processus de gestion contractuelle de l'organisme public.

4. Cadre de référence

- Cadre juridique gouvernemental qui comporte notamment la directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et la politique concernant les responsables de l'observation des règles contractuelles (RORC).
- ISO 31000 : 2009 Management du risque – Principes et lignes directrices.
- ISO 37001 : 2016 Systèmes de management anti-corruption -- Exigences et recommandations de mise en œuvre.
- COSO 2 – Cadre de référence de la gestion des risques d'entreprise (Enterprise Risk Management Framework).
- Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IIA).

5. Définition

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 et/ou par le trucage des offres.

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

Conséquence. Effet d'un événement affectant les objectifs. Les conséquences peuvent être exprimées en termes d'impacts tangibles et intangibles.

Contrôle interne. Un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : l'efficacité et l'efficience des opérations; la fiabilité des opérations financières; et la conformité aux lois et règlements.

Corruption. Échange ou tentative d'échange où, directement ou indirectement, un avantage indu est offert, promis ou octroyé par un corrupteur et/ou demandé, accepté ou reçu par un titulaire de charge publique, en retour d'un acte de la part du titulaire de charge publique au bénéfice du corrupteur.

Gestion du risque. Des activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.

Partie prenante. Personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencé ou s'estimer influencé par une décision ou une activité .

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

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

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

Propriétaire du risque. Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer .

Risque. Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs .

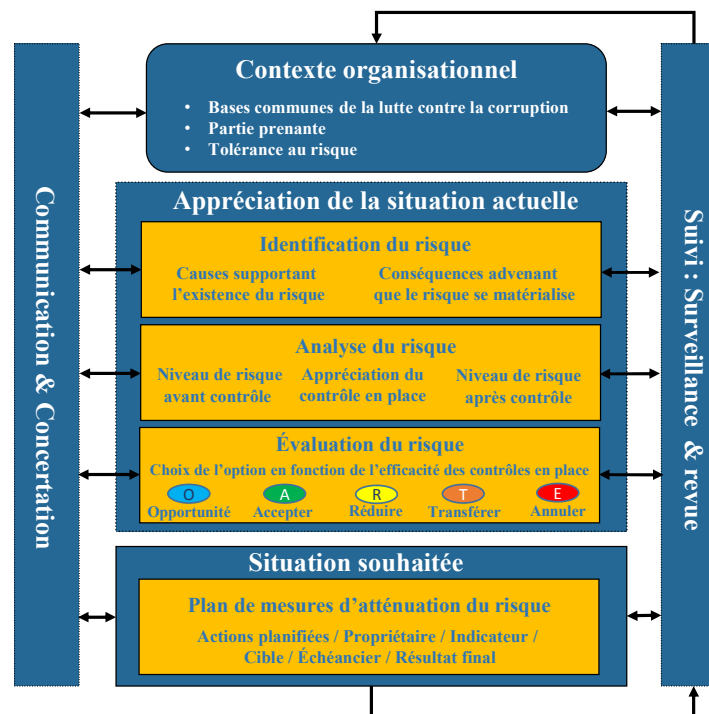
Risque inhérent. Appréciation du risque sans tenir compte des contrôles en place.

Risque résiduel. Appréciation du risque en tenant compte des contrôles en place.

6. Bénéfices de la gestion des risques

- Répond aux besoins de l'organisme public et aux exigences de la Directive.
- Représente une méthode efficace pour augmenter la résistance de l'organisme à la corruption et à la collusion.
- Permet d'apprécier les mesures de contrôles en place.
- Fait partie intégrante de la gestion et tient compte des autres processus organisationnels (planification stratégique, lignes internes de conduite, politiques internes, etc.).
- S'appuie sur la meilleure information disponible.
- Protège la réputation et les actifs de l'organisme public.
- Aide à la prise de décision.

7. Plan de gestion des risques



F. Al Mahsani (2017). « Plan de gestion des risques de corruption, adapté de ISO 31000 ». UPAC

L'organisme public réalise un plan de gestion des risques de corruption et de collusion dans les contrats publics. Le succès de la mise en place du plan dépend de l'efficacité de la communication et de la concertation des parties prenantes. Ce plan comprend :

- le contexte organisationnel : bases communes de la lutte contre la corruption et la collusion, partie prenante, tolérance ou appétit aux risques.
- l'appréciation de la situation actuelle. Il revient à apprécier les risques de corruption et de collusion ainsi que les contrôles en place. Cette étape inclut l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques.
- la situation souhaitée consiste à établir un plan de mesures d'atténuation du risque (actions planifiées, propriétaire du risque, indicateurs, cible, échéancier et résultat final).
- le suivi : surveillance et revue en appréciant les mesures d'atténuation mise en place par l'organisme public et en révisant les risques et les contrôles.

8. Rôles et responsabilités

8.1. Dirigeant de l'organisme

- Approuve la présente politique ainsi que sa mise à jour.
- S'assure que son organisme respecte les exigences de la Directive à travers cette politique.
- S'assure que les responsabilités et autorités des rôles pertinents sont attribuées aux intervenants stratégiques, dont le RORC, afin d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.
- S'assure que ces responsabilités soient communiquées à tous les niveaux de l'organisme public.
- Approuve les risques appréciés à la suite des recommandations du RORC.
- S'assure de la mise en place des actions correctrices à la suite des recommandations de l'audit interne, du Secrétariat du Conseil du trésor ou de l'UPAC concernant la maîtrise des risques de corruption et de collusion de son organisation.

8.2. Responsables de l'observation des règles contractuelles

- Recommande au dirigeant d'organisme la nomination d'un coordonnateur de gestion des risques de corruption et de collusion.
- S'assure à la mise en place d'un plan de gestion des risques de corruption et de collusion.
- Recommande au dirigeant les risques identifiés ainsi que la démarche de gestion des risques.
- Veille à l'amélioration du processus de gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

8.3. Coordonnateur de la gestion des risques de corruption et de Collusion

- Assume principalement un rôle-conseil et d'accompagnement :
 - o s'assure de la mise à jour périodique de la politique;
 - o coordonne la gestion des risques de corruption et de collusion;
 - o facilite la mise en œuvre du plan de gestion des risques de corruption et de collusion auprès des parties prenantes de l'organisme public notamment par la formation, l'information et la diffusion des outils;
 - o soutient le RORC dans la reddition des comptes en s'assurant notamment du suivi du plan d'action quant aux nouvelles mesures d'atténuation.

8.4. Gestionnaire impliqué dans un processus de gestion contractuelle

- Intègre, dans ses fonctions, la gestion des risques de corruption et de collusion.
- S'assure de la reddition de comptes et du suivi des mesures d'atténuation des risques sous sa responsabilité.
- Informe le coordonnateur de la gestion des risques (ou du RORC) de toute situation vulnérable pouvant affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation.

8.5. Ressource impliquée dans un processus de gestion contractuelle

- Intègre dans ses activités les réflexes et les prises de décisions.
- Peut être appelé à participer dans des ateliers à l'appréciation des risques de corruption et de collusion.

9. Révision de la politique

La révision de la politique s'effectue au moins tous les trois ans ou lors des changements significatifs qui pourraient l'affecter.

10. Redditions de compte

Cette reddition de comptes réalisée au sein de l'organisme public comprend une réévaluation annuelle des risques ainsi qu'une surveillance de l'efficacité des actions mises en place au regard des risques jugés importants. Le SCT peut demander de lui transmettre cette reddition de compte.

11. Entrée en vigueur

La présente politique entre en vigueur à la date de son approbation par le dirigeant.

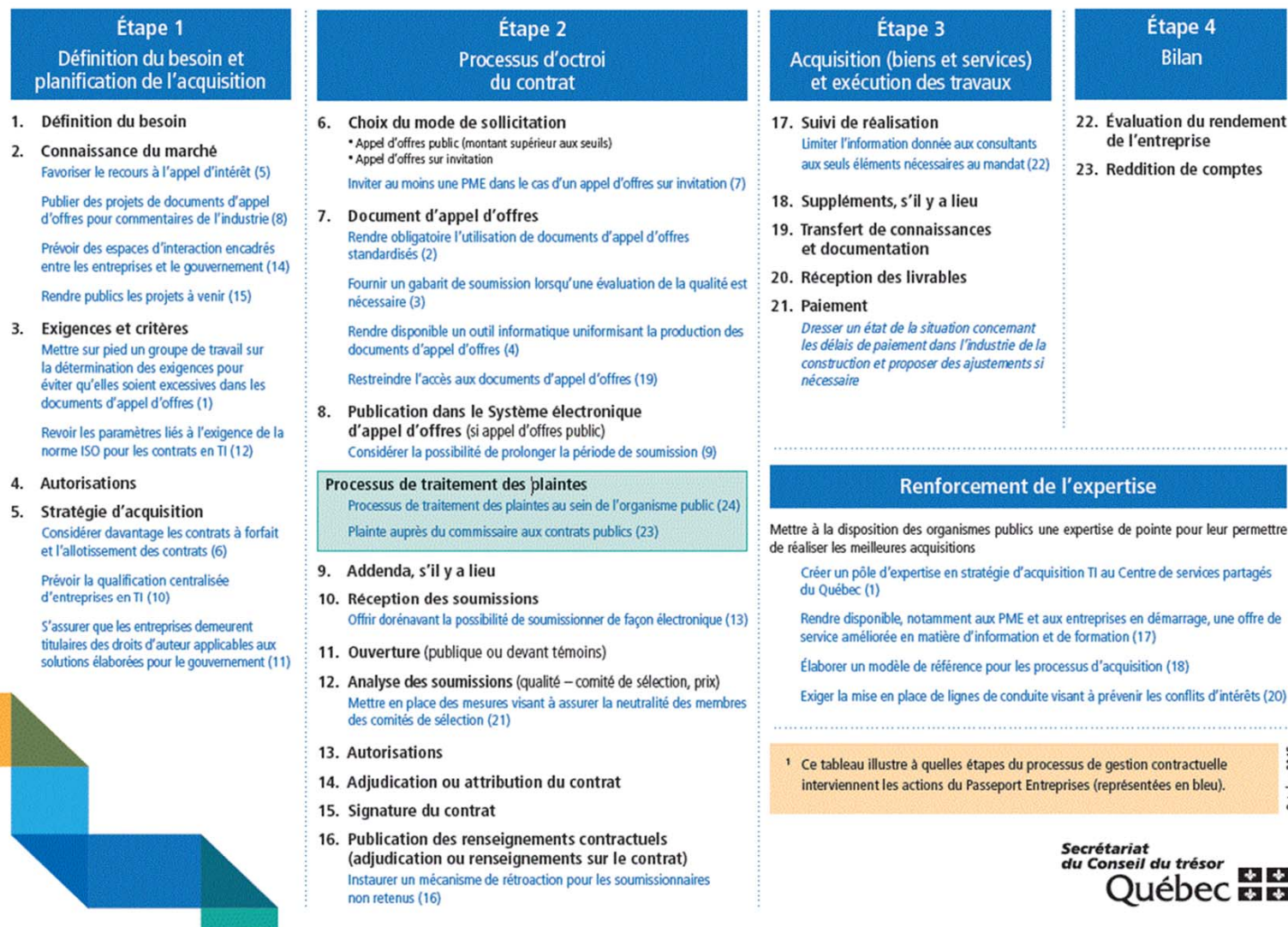
Partie prenante

La perception du risque reflète les besoins, les questions, les connaissances, les convictions et les valeurs de la partie prenante.

Exemples de parties prenantes dans un processus de gestion contractuelle :

- Partie prenante interne
 - o Membres du conseil d'administration
 - o PDG, sous-ministre
 - o Responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC)
 - o Membres de comité de sélection, unité responsable de l'appel d'offres
- Partie prenante externe
 - o Contractant
 - o Secrétariat du Conseil du trésor (lois et règlements)
 - o Ministre
 - o Élu
 - o Citoyen
 - o Média

PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE¹



Octobre 2015

Schéma de familles de risques



II- Appréciation de la situation actuelle

Identification

- Liste des familles de risques
- Tableau des risques associés au processus de gestion contractuelle

Analyse

- Critères de probabilité et d'impact
- Critères d'appréciation des contrôles en place

Évaluation

- Cartographie de la hiérarchisation des risques
- Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles

Liste des familles de risques et des risques associés

Risques	Processus de gestion contractuelle
R 1. Famille de risques de gouvernance	Tout au long du processus
R 1.1. Risque de non-divulgation 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	Tout au long du processus
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	Tout au long du processus
R 3.1. Risque de mauvaises 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	Tout au long du processus
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	Tout au long du processus
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	Tout au long du processus
R 6.1 Risque de disponibilité de l’information	
R 6.2. Risque de l’intégrité de l’information	
R 6.3. Risque de confidentialité de l’information	

Liste des familles de risques et des risques associés

Risques	Processus de gestion contractuelle
R 7. Famille de risques associés aux appels d’offres	Étapes 1 et 2
R 7.1. Risque que l’évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	
R7.2. 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’addenda injustifié	
R7.12. Risque associé à la période de questions en appel d’offres	
R 8. Famille de risques associés aux comités de sélection	Étape 2
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	Étapes 2 et 3
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 la pré-qualification	
R 10. Famille de risques de vérification inadéquate	Étapes 2, 3 et 4
R 10.1. Risque de fausses facturations	
R 10.2. Risque d’absence de conformité du processus contractuel.	
R 10.3. Risque de falsification 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 des risques associés au processus de gestion contractuelle

R 1. Risques de gouvernance		R 2. Risques associés à l'éthique		R 3. Risques associés au non-respect des lois et règlements		R 4. Risques associés aux ressources humaines		R 5. Risques spécifiques aux personnes		R 6. Risques de sécurité de l'information		R 7. Risques associés aux appels d'offres		R 8. Risques associés aux comités de sélection		R 9. Risques de collusion		R 10. Risques de vérification inadéquates	
R1.1	R1.2	R2.1	R2.2	R3.1	R3.2	R4.1	R4.2	R5.1	R5.2	R6.1	R6.2	R7.1	R7.2	R8.1	R8.2	R9.1	R9.2	R10.1	R10.2
R1.3	R1.4	R2.3		R3.3	R3.4			R5.3		R6.3		R7.3	R7.4	R8.3	R8.4	R9.3	R9.4	R10.3	R10.4
R1.5												R7.5	R7.6					R10.5	
												R7.7	R7.8						
												R7.9	R7.10						
												R7.11	R7.12						

Critères de probabilité et d'impact

Critères multifactoriels de la probabilité qu'un organisme devienne vulnérable aux actes répréhensibles		
Probabilité	Quantitative	Explication
Quasi certaine (5)	> 75 % de chance	• Très facile à 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 à 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 à 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 à 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'évènements enregistrés. • Peu de contrats.
Rare (1)	< 10 % de chance	• Très difficile à commettre des actes répréhensibles même sans contrôle en place. • Peut se produire que dans des circonstances exceptionnelles (10 ans). • Pas d'incidents, d'erreurs, de faits ou des événements enregistrés. • Presque aucun ou très peu de contrats.

Critères multifactoriels ^[1] de l'impact potentiel de matérialisation d'actes répréhensibles				
Impact	Réputation	Financier ^[2]	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 pouvant 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 est important pouvant mener à des accusations 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.

[1] Ces critères s'inspirent de ceux de la SAAQ, de la CNESST et de la RAMQ.

Chaque organisme public devrait déterminer sa façon d'évaluer l'impact. Au moins trois choix s'offrent à l'organisme public :

- Faire l'évaluation de façon globale les différents impacts;
- Faire l'évaluation en prenant en considération le critère le plus élevé d'un des différents impacts;
- Faire l'évaluation en déterminant la moyenne des différents impacts. Dans ce cas de figure, il faut aussi déterminer l'importance relative de chaque impact (ex. Réputation 30%, Financier 30%, Juridique 15% et Qualité de service 25%).

[2] Tenir compte de l'importance de la valeur du contrat.

Critères d'appréciation des contrôles

Critères d'appréciation du niveau de contrôle ⁽¹⁾				
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 de conflits d'intérêts. - Informer adéquatement les titulaires de charge publique 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 public-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 appliqué 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 %

⁽¹⁾ Farid Al Mahsani (2016). « **Appréciation du niveau de contrôle : exemples de contrôle du risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts** », Unité permanente anticorruption, adapté de [Fraud and Corruption Maturity Model. Bureau du vérificateur général du gouvernement australien]. <https://audit.wa.gov.au/reports-and-publications/reports/fraud-prevention-and-detection-in-the-public-sector/key-findings/fraud-and-corruption-maturity-model>

Fiches d'identification

R1. Famille de risques de gouvernance

R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles

Appréciation R1.1.

R1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire

Appréciation R1.2.

R1.3. Risque de trafic d'influence

Appréciation R1.3.

R1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé

Appréciation R1.4.

R1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate

Appréciation R1.5.

Fiche d'identification

R1.1.Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles

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-divulgation d'actes répréhensibles
<u>Explication du risque</u> : Des personnes témoins 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.
<u>Exemples</u> ➤ Contourner les protocoles de sécurité. ➤ Manquement grave à un code de conduite. ➤ Usage abusif des fonds ou des biens publics (irrégularité contractuelle).
À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)
<u>Exemples</u> ➤ Culture qui favorise la crainte de représailles (perte d'emploi, stagnation professionnelle, rétrogradation, harcèlement, menaces, poursuites judiciaires, etc.). ➤ Contrôle et gestion des risques déficients. ➤ Mesures insuffisantes ou inadaptées. ➤ Communication insuffisante. ➤ Au niveau du leadership, l'administration publique ne dispose pas de mécanismes nécessaires pour dénoncer d'éventuels stratagèmes. ➤ L'intégrité ne fait pas partie des valeurs de l'organisation. ➤ L'obligation de résultat peut amener une personne à se retrouver dans une situation vulnérable. ➤ Paresse, pour éviter une charge de travail additionnelle. ➤ Les gens ne veulent pas être pointés du doigt et préfèrent « se mêler de leurs affaires ». ➤ Crainte que la dénonciation ne soit pas anonyme et que ça engage procrastination, ingérence, omerta... ➤ Parfois, aucune suite n'est donnée aux signalements. ➤ La confidentialité n'est pas assurée. ➤ Frustration, laisser-aller.
À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)
<u>Exemples</u> ➤ Priver les autorités de contrôle notamment l'UPAC des lanceurs d'alarmes et des témoins potentiels dans les actes répréhensibles. ➤ Des stratagèmes peuvent continuer en toute quiétude. ➤ Des cas isolés peuvent devenir une pratique (effet boule de neige). ➤ Coûts supplémentaires non justifiés. ➤ Pas équitable pour les autres membres de l'équipe. ➤ Vol d'heures de travail. ➤ Coûts trop élevés payés par l'organisme public qui amènent d'autres conséquences comme une diminution du nombre de contrats. ➤ Encouragement à poser des actes répréhensibles par des individus. ➤ Perte de certaines valeurs pour les membres de l'organisation. ➤ Départ de l'organisation, perte d'expertise.
À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)
<u>Exemples</u> ➤ Mettre en place un cadre de divulgation d'actes répréhensibles. ➤ Assurer des formations. Exemple : formation sur la protection de l'intégrité des contrats publics. ➤ Faire un suivi du cadre et en assurer l'amélioration. ➤ Rendre les coordonnées des organismes et unités internes de contrôle (UPAC, enquête, etc.) plus visibles sur l'Intranet de l'organisme public.
Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles
☐ En contrôle ☐ Contrôle moyen ☐ Absence de contrôle

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R1. Risques de gouvernance				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R1.1. Risque de non-divulgaration d'actes répréhensibles				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de non-divulgaration d'actes répréhensibles
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	3,40	3,72	12,65	Élevé	• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4- Niveau de facteur de contrôle (FC) en place : 50% Niveau de facteur de non contrôle (FNC) : 50%				
	Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice
		12,65	50%	6,32	Moyen		
Hiérarchisation du risque		Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)		Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
	Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler		
	Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
	Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	3	3	3	4	4	3,40
Impact (I)	4,00	3,60	4,00	3,00	4,00	3,72
Risque inhérent (RI)	12,00	10,8	12	12	16	12,65

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	4	4	4,00
Participant 2	4	4	3	3	3,60
Participant 3	4	4	4	4	4,00
Participant 4	4	4	4		3,00
Participant 5	4	4	4	4	4,00
					3,72

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Risque résiduel (RR)						6,32

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5
RI
RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12,65	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire

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 1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire

Explication du risque

C'est le fait de ne pas vérifier des antécédents judiciaires, des relations et des vulnérabilités financières (dettes, faillites multiples, etc.) des titulaires de postes dits « sensibles », notamment ceux qui ont besoin d'accéder à de l'information confidentielle.

Exemples

- Une personne titulaire d'un poste influent dans le processus contractuel et qui a eu des problèmes de dépendance aux jeux de hasard peut être une cible facile de corrupteurs pour obtenir de l'information les privilégiant dans des contrats publics.
- Une personne proche du milieu criminel dans le processus contractuel ou ayant des proches.

À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Blocage, notamment psychologique, des employés ou des dirigeants au niveau de l'habilitation sécuritaire.
- Crainte de perte de son personnel à la suite d'annonces de faire des habilitations sécuritaires.
- Se fait de façon graduelle.
- Absence de mécanismes permettant de recourir à cette pratique.
- Délai de l'application du processus d'habilitation sécuritaire (ressource pour le faire, justification, etc.).

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Des personnes à risque, qui en temps normal échouent à l'habilitation sécuritaire, continuent à occuper des postes dits « sensibles » ou ont l'accès à de l'information sensible.
- Corruption de personnes en possession d'information sensible, ou en position de décision (coûts supplémentaires non justifiés).
- Manipulation ou chantage auprès des personnes sensibles.
- Fuite d'information à cause de menaces ou appât du gain.
- Probable vulnérabilité de cette catégorie d'employés.
- Divulgaration non autorisée de l'information confidentielle.
- Perte financière
- Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisme public.
- Poursuite judiciaire.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Réaliser une cartographie des postes de l'organisation nécessitant l'habilitation sécuritaire.
- Réaliser des habilitations sécuritaires sur les postes jugés les plus à risque dans le processus contractuel.
- Évaluer l'impact des habilitations dans le processus contractuel.
- Procédure sur l'habilitation de sécurité lors de la dotation en personnel pour des postes sensibles dans l'organisme public.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

- ☐ En contrôle
- ☐ Contrôle moyen
- ☐ Absence de contrôle

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R1. Risques de gouvernance				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de non-habilitation sécuritaire
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,80	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	0	0	0	0	0	0,00
Impact (I)	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	4	4	4,00
Participant 2	0	0	0	0	0,00
Participant 3	0	0	0	0	0,00
Participant 4	0	0	0	0	0,00
Participant 5	0	0	0	0	0,00
					0,80

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 < X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R1.3. Risque de trafic d'influence

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 1.3. Risque de trafic d'influence

Explication du risque

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.

Exemples

- Un titulaire de charge publique favorise un règlement ou une loi sur l'exploitation d'une ressource naturelle, parce qu'elle va dans l'intérêt de la compagnie d'un ami, même si le titulaire de charge publique n'en tire aucun avantage personnel.
- Soutien politique et autorisations obtenues dans le contexte d'opérations immobilières.
- Obtenir un emploi ou un contrat pour un proche.

À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Recevoir des dons pour favoriser les intérêts d'une personne physique ou morale auprès des pouvoirs
- Des associations professionnelles ou commerciales organisent régulièrement des rencontres au cours desquelles se côtoient des concurrents. De telles rencontres favorisent les échanges ainsi que la proximité entre concurrents et créent des occasions de convenir à des ententes anticoncurrentielles. [Réf. Rapport Commission Charbonneau, Tome 3, p. 24].
- Obtention de subventions.
- Intérêts communs comme le fait d'avoir des actions dans l'entreprise de celui qui a gagné le contrat appartenant au titulaire de charge publique impliqué directement ou indirectement dans le processus contractuel.
- Des cadeaux reçus par des fournisseurs pendant l'exécution d'un contrat.
- Des enfants d'employés de l'organisme public obtenaient facilement des emplois d'été dans les firmes
- Non-Valorisation des ressources à l'interne.
- Visite des entrepreneurs en cours de soumission. (Par contre les visites spéciales et encadrées sont autorisées, par exemple lors de la fermeture d'une autoroute).

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Image négative sur l'administration publique en général et sur l'organisation en particulier.
- Favoritisme dans des contrats en cours ou dans de futurs contrats.
- Ouvre la porte à la corruption.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Afin de préserver l'intégrité des titulaires de postes publics, il y a lieu de réaliser des séances de sensibilisation auprès notamment des hauts fonctionnaires de l'Administration publique, des élus, des ministres ou de leur personnel de cabinet. La sensibilisation peut porter les risques d'user de sa position ou de son influence d'une façon directe ou indirecte dans le but de favoriser une entreprise ou une tierce
- Avoir une politique sur les cadeaux.
- Évaluer l'impact des habilitations dans le processus contractuel.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

- ☐ En contrôle
- ☐ Contrôle moyen
- ☐ Absence de contrôle

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R1. Risques de gouvernance				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R1.3. Risque de trafic d'influence				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de trafic d'influence
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-				
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
		0%		100%			
Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
		Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒	

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé

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 1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé

Explication du risque

Plus un mandat est complexe, plus le risque de réalisation inadéquate augmente. Un mandat est jugé complexe notamment lorsqu'il fait davantage appel à des ressources externes qu'aux ressources internes.

Exemples

- Lors de la planification d'un mandat, on n'a pas vérifié l'absence ou la disponibilité en nombre suffisant d'employés ayant les compétences nécessaires.
- Les ressources humaines embauchées directement par un fournisseur n'ont pas les compétences nécessaires à la réalisation du mandat (connaissance versus compétence).

À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Envergure du mandat ou du projet.
- Les compétences internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires.
- La portée du mandat a changé en cours de route sans répondre aux nouveaux besoins du mandat (Ex.
- Coûts estimatifs du mandat mal établis.
- La surveillance du mandat est déficiente.
- Instabilité des ressources (changements fréquents).
- Manque d'expertise à l'interne.
- La spécialisation des ressources ne concorde pas aux exigences du mandat (Ex. Ingénieur civil versus

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Mandat coûteux et qui ne répond pas à la finalité du projet.
- Complaisance dans la surveillance des travaux.
- Exagération dans l'estimation des coûts de travaux, ce qui ouvre la porte à des extras injustifiés.
- Mauvaise réputation de l'organisation.
- Ouvre la porte aux gaspillages et à la fraude.
- Dépendance des ressources à l'externe.
- Risque de collusion (entrepreneur-surveillant).
- L'entrepreneur ou le prestataire de service (fournisseur) agit à sa guise tout au long du mandat.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Définir les rôles et responsabilités dans le mandat.
- Confirmation des engagements des intervenants en signifiant clairement les attentes en matière de
- Engagement de confidentialité.
- Plan de communication en établissant et en consignait des lignes directrices sur les mandats complexes
- Contrôles réalisés à chaque étape du mandat s'assurant du bon déroulement des travaux.
- Évaluation du rendement des intervenants internes et externes durant la période du mandat.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

- ☐ En contrôle
- ☐ Contrôle moyen
- ☐ Absence de contrôle

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

TROUSSE D'OUTILS

Identification du risque

Famille de risque

Risque

Explication du risque

Causes

Conséquences

R1. Risques de gouvernance

R1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé

Cause1-
Cause2-
Cause3-
Cause4-

Cons.1-
Cons.2-
Cons.3-
Cons.4-

Liste de familles de risques et des risques associés

Tableau des fiches d'identification des risques

Fiche d'identification du risque que le mandat soit mal réalisé

Analyse du risque

Niveau de risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place
RI x FNC = Risque résiduel (RR)

P

I

RI

Niveau du risque avant contrôle

0,00

0,00

0,00

Contrôles en place

C1-
C2-
C3-
C4-

Niveau de facteur de contrôle (FC) en place

Niveau de facteur de non contrôle (FNC)

0%

100%

RI

FNC

RR

Niveau du risque après contrôle

0,00

100%

0,00

Critères de probabilité et d'impact

Niveau du risque avant contrôle dans la matrice

Critères d'appréciation des contrôles en place

Évaluation du risque

Hiérarchisation du risque

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.

Opportunité

Accepter le risque

Traiter le risque

Explorer ou exploiter

Retenir et surveiller le risque

Réduire

Transférer

Annuler

Oui ☐

Oui ☐

Oui ☒

Oui ☐

Oui ☐

Non ☒

Non ☒

Non ☐

Non ☒

Non ☒

• Cartographie de la hiérarchisation des risques

• Lien avec un ou plusieurs risques

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Service de la prévention et de la détection
Réalisé par Farid Al Mahsani

Page 34 de 209

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate

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 1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate

Explication du risque

Un suivi non rigoureux peut avoir des conséquences néfastes dans un processus de gestion contractuelle.

Exemples

- Un délai non respecté peut engendrer des extras, voir des pénalités (retard significatif sur le lancement des travaux).
- Une recommandation non suivie à la suite d'un contrôle négatif sur l'intégrité d'une ressource externe.

À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Envergure du mandat ou du projet.
- Les ressources internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires.
- La portée du mandat a changé en cours de route sans répondre aux nouveaux besoins du mandat.
- Manque du personnel compétent.
- Culture du laisser-faire.
- Ne pas estimer les compétences à l'interne à leurs justes valeurs.
- Ne pas donner plus de moyens et d'appuis à la ressource à l'interne.
- Ne pas valoriser la ressource à l'interne.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Payer cher le non-suivi adéquat.
- Complaisance.
- Ouvre la porte à des extras non justifiés.
- Mauvaise réputation de l'organisation.
- Ouvre la porte à la fraude.
- Manque de motivation de la ressource à l'interne pouvant aboutir à une tentative de corruption s'il y a lieu.
- Délais plus longs, coûts plus importants.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Déterminer les rôles et responsabilités des parties prenantes (ex. Chargé de projet) du mandat notamment au niveau du suivi.
- Confirmation des engagements des intervenants en signifiant clairement les attentes en matière de suivi.
- Contrôles réalisés afin de s'assurer du bon déroulement du suivi des éléments figurant dans chaque contrat à l'égard de :
 - o la réalisation des travaux, pour s'assurer que ceux-ci correspondent à ceux prévus dans le contrat ;
 - o l'application du type de rémunération spécifié ;
 - o l'application des taux prévus dans le contrat lors du paiement du fournisseur
 - o la réalisation des travaux par le personnel désigné.
- Évaluation du rendement des intervenants internes et externes notamment en matière de suivi.
- Mettre fin au contrat si la portée du mandat a changé en cours de route sans répondre aux nouveaux besoins du mandat.
- Standardiser les façons de faire en gestion contractuelle et en estimation.
- Rappel de l'information utile tout au long du processus contractuel.
- Rencontre de démarrage avec le fournisseur de service.
- Programme de contrôle-qualité.
- Sensibilisation des gestionnaires en gestion contractuelle.
- Faire le suivi.
- Forum en gestion contractuelle.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

- ☐ En contrôle
- ☐ Contrôle moyen
- ☐ Absence de contrôle

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

TROUSSE D'OUTILS

Identification du risque

Famille de risque

Risque

Explication du risque

Causes

Conséquences

R1. Risques de gouvernance

R1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate

Cause1-
Cause2-
Cause3-
Cause4-

Cons.1-
Cons.2-
Cons.3-
Cons.4-

Liste de familles de risques et des risques associés

Tableau des fiches d'identification des risques

Fiche d'identification du risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate

Analyse du risque

Niveau de risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place
RI x FNC = Risque résiduel (RR)

P

I

RI

Niveau du risque avant contrôle

0,00

0,00

0,00

Contrôles en place

C1-
C2-
C3-
C4-

Niveau de facteur de contrôle (FC) en place

Niveau de facteur de non contrôle (FNC)

0%

100%

RI

FNC

RR

Niveau du risque après contrôle

0,00

100%

0,00

Critères de probabilité et d'impact

Niveau du risque avant contrôle dans la matrice

Critères d'appréciation des contrôles en place

Évaluation du risque

Hiérarchisation du risque

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.

Opportunité

Accepter le risque

Traiter le risque

Explorer ou exploiter

Retenir et surveiller le risque

Réduire

Transférer

Annuler

Oui ☐

Oui ☐

Oui ☒

Oui ☐

Oui ☐

Non ☒

Non ☒

Non ☐

Non ☒

Non ☒

• Cartographie de la hiérarchisation des risques

• Lien avec un ou plusieurs risques

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Service de la prévention et de la détection
Réalisé par Farid Al Mahsani

Page 37 de 209

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

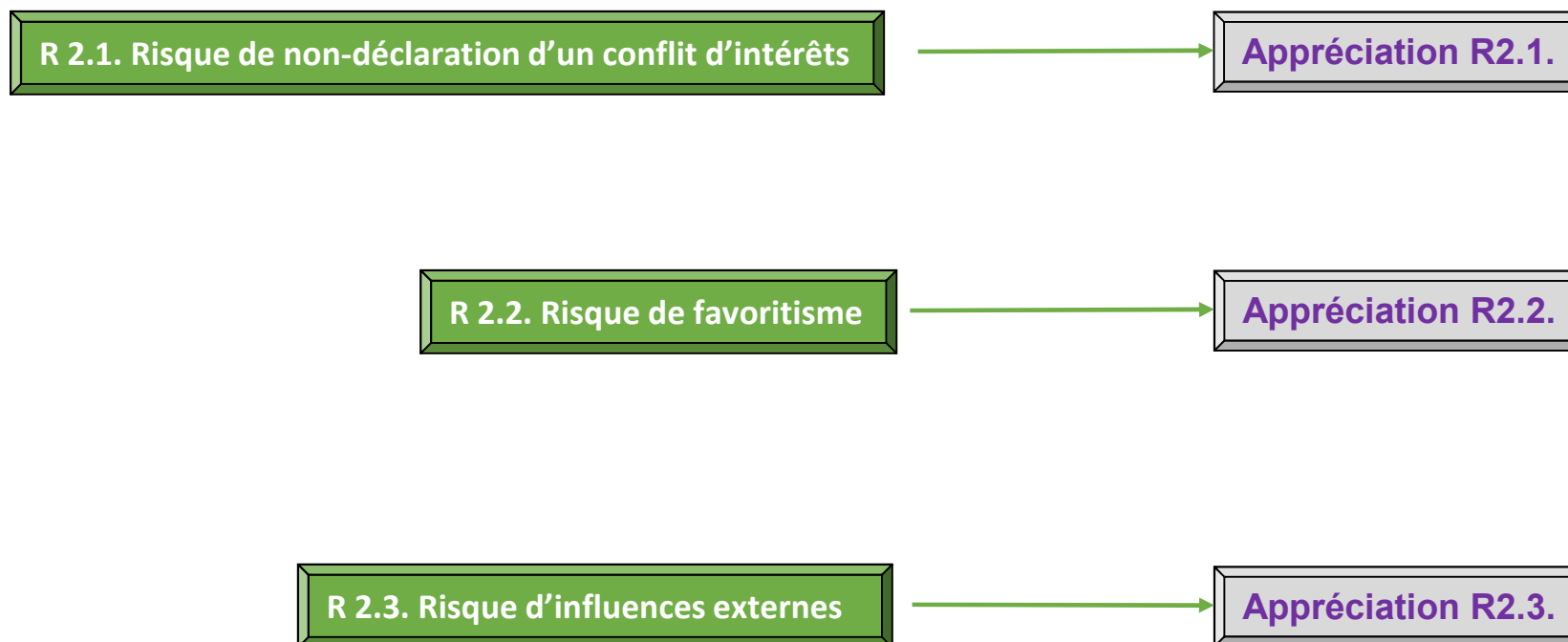


Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiches d'identification

R2.Famille de risques associés à l'éthique



Fiche d'identification

R2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts

R 2. 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

Explication du risque

Non-déclaration des conflits perçus, potentiels ou réels entre les intérêts privés et l'intérêt public.

Exemples

➤ Lien entre une personne impliquée dans le processus contractuel et une compagnie contractante ou celle d'un membre de famille contractant. Un employé d'un organisme public privilégie une compagnie dont il est associé; un frère possédant une compagnie en informatique en lien avec le donneur d'ouvrage; implication du conjoint dans un contrat de l'organisme public.

➤ Ne pas s'être retiré lors d'un processus d'attribution d'un contrat sachant qu'on est en conflit d'intérêts.

➤ Les relations de proximité.

➤ Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa.

➤ Le cumul et la durée des fonctions.

➤ Absence de mécanisme claire.

➤ Absence de formulaire.

À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

➤ Non-obligation de remplir une déclaration ou un questionnaire sur les conflits d'intérêts.

➤ Ne pas informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite.

➤ L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.

➤ Des institutions publiques ont toléré ou cautionné le développement et le maintien de rapports de proximité entre leurs membres et des acteurs privés.

➤ Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, d'échéance, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

➤ Restreindre ou empêcher la concurrence.

➤ Surfacturation.

➤ 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.

➤ Conditions favorables à la corruption générées par le comportement des institutions publiques vis-à-vis de la non-déclaration d'un conflit d'intérêts.

➤ Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa peut générer des conflits d'intérêts.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

➤ Mettre en place un système de déclaration obligatoire applicable à tous ses gestionnaires et employés afin de prévenir et de détecter de possibles incompatibilités et conflits d'intérêts. L'organisme public devrait exiger des titulaires de charge publique qu'ils déclarent aux autorités compétentes notamment toute activité externe, tout emploi, tout placement, tout avoir et tout don ou avantage substantiel duquel pourrait résulter un conflit d'intérêts avec leurs fonctions dans l'organisation.

➤ Informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite.

➤ Avoir une politique d'encadrement des rapports de proximité public-privé ou du passage du secteur public au privé (faire signer une entente de confidentialité) et vice-versa. L'organisme public devrait avoir des procédures officielles régissant la mobilité des membres de son personnel, qui ont pris leur retraite ou ont démissionné, vers des entités du secteur privé avec lesquelles ils ont eu des relations quand ils travaillaient au sein de l'organisme public, sur lesquelles ils détiennent des informations stratégiques ou confidentielles, ou dans lesquelles ils pourraient être employés en vue d'influencer leurs anciens employeurs ou collègues.

➤ Assurer une formation sur la protection de l'intégrité des contrats publics.

➤ Assurer une formation sur l'éthique.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

☐ En contrôle

☐ Contrôle moyen

☐ Absence de contrôle

Service de la prévention et de la détectionPage 40 de 209

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R2. Risques associés à l'éthique				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-				
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	3,00	4,00	12,00	Élevé	• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4- Niveau de facteur de contrôle (FC) en place : 42% Niveau de facteur de non contrôle (FNC) : 58%				
Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
		12,00	58%	7,01	Moyen		
	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
Explorer ou exploiter		Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler		
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	3	3	3	3	3	3,00
Impact (I)	4,10	4,25	4,10	3,80	3,75	4,00
Risque inhérent (RI)	12,30	12,75	12,3	11,4	11,25	12,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	3	5	4,10
Participant 2	3	5	4	5	4,25
Participant 3	4	4	3	5	4,10
Participant 4	3	4	3	5	3,80
Participant 5	4	4	4	3	3,75
					4,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	40%	40%	40%	40%	48%	42%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	60%	60%	60%	60%	52%	58%
Risque résiduel (RR)						7,01

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5
RI
RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12,00	15
	Improbable 2	2	4	6	7,01	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
Impact						

Fiche d'identification

R2.2. Risque de favoritisme

R 2. 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 2.2. Risque de favoritisme

Explication du risque :

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.

Exemples

- Proximité entre acteurs privés et publics.
- Associations entre politiciens et entrepreneurs (développement de réseaux politiques).
- Monnayer ses relations avec des élus (prétendu ou avéré).
- Voyages effectués par des élus et par les dirigeants d'entreprises de construction ou de firmes de génie-conseil.
- Présence du contractant dans la vie personnelle du fonctionnaire (travaux à sa résidence).
- Emploi (recrutement stratégique, public versus privé et vice-versa).
- Titulaire de charge publique qui reçoit des cadeaux d'un contractant.
- Titulaire de charge publique qui fréquente des contractants (partage de sports ou activités sociales comme un tournoi de golf, souper restaurant, etc.).
- Soutien politique et autorisations obtenues dans le contexte d'opérations immobilières.

À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Ne pas informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite.
- L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.
- Des institutions publiques ont toléré ou cautionné le développement et le maintien de rapports de proximité entre leurs membres et des acteurs privés.
- Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa.
- Les liens d'amitié développés avec le temps.
- Méconnaissance de l'activité de lobbyiste.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, d'échéance, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Surfacturation.
- 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.
- Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa peut conduire un titulaire de charge publique à favoriser un fournisseur.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Avoir un code de conduite pour l'ensemble des employés de l'organisme public.
- Faire des études de cas sur le favoritisme afin de sensibiliser les titulaires de charge publique d'éviter de se trouver dans des situations vulnérables.
- Effectuer des audits sur l'application du code de conduite.
- Assurer une formation sur la protection de l'intégrité des contrats publics.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R2. Risques associés à l'éthique				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 2.2. Risque de favoritisme				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de favoritisme
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5

RI
RR

Fiche d'identification

R2.3. Risque d'influences externes

R 2. 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 2.3. Risque d'influences externes

Explication du risque

Influence dans la prise de décision, le relâchement des règles et des processus applicables, notamment la gestion des conflits d'intérêts et l'abus de pouvoir.

Exemples

- Influence du personnel politique.
- Financement de partis politiques.
- L'entreprise impliquée dans un contrat public en cours ou futurs organise des activités de financement en invitant des titulaires de charge publique. Ex. cocktails.
- Lobbysme non autorisé.
- Financement d'une cause soutenue ou importante (comme une fondation) aux yeux d'un titulaire de charge public.

À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Ne pas informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite.
- L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.
- Des institutions publiques ont toléré ou cautionné le développement et le maintien de rapports de proximité entre leurs membres et des acteurs privés.
- Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, d'échéance, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Surfacturation.
- 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.
- Un contractant peut offrir au titulaire de charge publique un emploi plus rémunéré en contrepartie d'un contrat important.
- Lorsqu'une personne occupe plusieurs fonctions influentes sur une longue période, elle devient une cible attrayante pour les corrupteurs.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite.
- Avoir une politique d'encadrement des rapports de proximité public-privé ou du passage du secteur public au privé et vice-versa (faire signer une entente de confidentialité).
- Mettre en place un système de déclaration de non-conflit d'intérêts.
- Règles de l'organisme public concernant les relations avec les lobbyistes.
- Mettre en place un répertoire des activités aux lobbyistes.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R2. Risques associés à l'éthique				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 2.3. Risque d'influences externes				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque d'influences externes
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
	0%		100%				
	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
		0,00	100%	0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant les critères de probabilité allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note allant de 1 à 5 à chaque critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Évaluation moyenne des critères de contrôle

Attribuer un niveau de facteur de contrôle allant de 0 à 80%

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

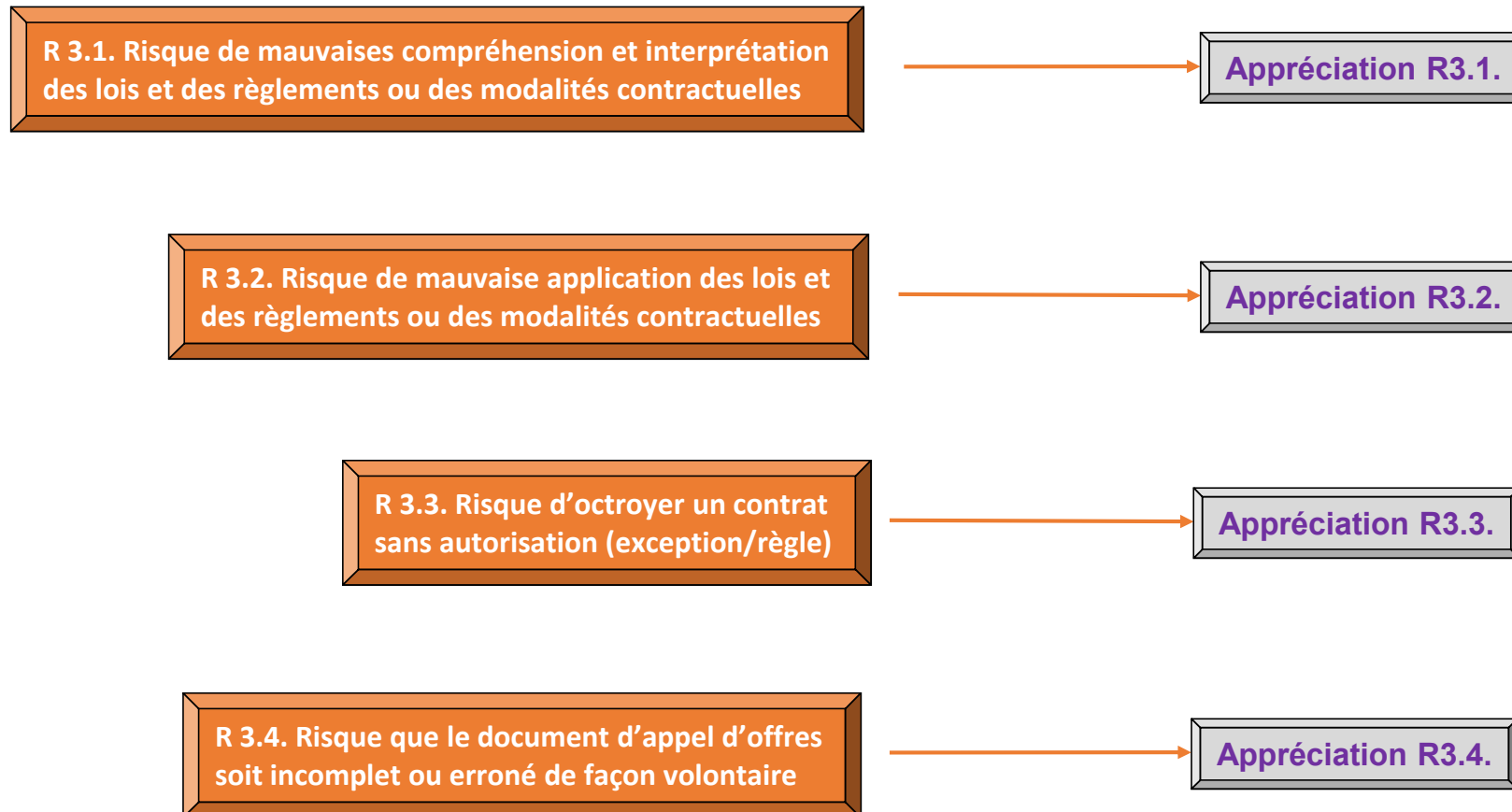
12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5
RI
RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiches d'identification

R3. Famille de risques associés au non-respect des lois et règlements



Fiche d'identification

R3.1. Risque de mauvaises compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles

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

Explication du risque :

Les titulaires de charge publique impliqués dans un processus contractuel doivent bien comprendre et interpréter les lois et règlements. Un encadrement déficient ou une absence d'encadrement peut mener à une ou plusieurs interprétations inégales, voire une mauvaise interprétation de ces lois et règlements. Plus grave encore, une personne déviante et impliquée dans le processus contractuel, influente ou non, profite d'une absence de compréhension commune et d'interprétation officielle d'une loi ou d'un règlement dans le but de favoriser une entreprise contractante ou de fermer les yeux sur la façon de faire d'un contractant déjà en place.

Exemples

- Un responsable des traitements informatiques qui n'a pas déclaré un incident qui aurait dû l'être.
- Ne pas prendre toutes les mesures de sécurité pour garantir la confidentialité des informations ou bien encore, utiliser les informations à d'autres fins est susceptible d'être pénalement sanctionné.
- Suivi déficient de l'intervention d'un contractant.

À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Complexité de certains règlements et lois.
- Vulgarisation insuffisante ou erronée, voire inexistante de l'interprétation des lois et règlements.
- Nombre important de lois et de règlements, existe-t-il une hiérarchisation importante de ces lois et règlements?
- Difficulté de trouver les lois et les règlements dans l'intranet de l'organisation.
- Laisser-aller dans l'organisation (mauvaise gouvernance).
- Flou dans les responsabilités de chacun.
- Changements et interprétation fréquents dans les règles, procédure, processus.
- Non-communication de ces changements ou interprétations aux personnes impliquées au processus contractuel.
- Manque d'uniformité des pratiques.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, d'échéance, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Une vulnérabilité qui profite aux personnes mal intentionnées, de l'interne comme celles de l'externe.
- Mauvaise application des lois et des règlements.
- Susceptible d'être pénalement sanctionné.
- Risque de non-conformité.
- Perte de confiance de la part des employés.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Vulgariser les règles et règlements, surtout les plus complexes d'entre eux.
- Hiérarchiser l'importance des lois et des règlements autant que possible.
- S'assurer de l'accessibilité et de la visibilité des lois et règlements et rappeler leur importance à travers des capsules dans l'intranet.
- S'assurer du respect des règles par le biais d'audit.
- Avoir un guide d'interprétation en matière contractuelle (SCT, organisme public) notamment les contrats de services professionnels dans le but d'avoir une compréhension commune et une application claire des règles.
- Passeport-Entreprise.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R3. Risques associés au non-respect des lois et règlements				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 3.1. Risque de mauvaises compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de mauvaises compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-				
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	2,00	2,60	5,20	Moyen	• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
		72%		28%			
Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
		5,20	28%	1,46	Faible		
	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
		Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒	

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	2	2	2	2	2	2,00
Impact (I)	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,60
Risque inhérent (RI)	4,00	4	6	6	6	5,20

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	2	2	2	2	2,00
Participant 2	2	2	2	2	2,00
Participant 3	3	3	3	3	3,00
Participant 4	3	3	3	3	3,00
Participant 5	3	3	3	3	3,00
					2,60

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	90%	90%	90%	90%	0%	72%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	10%	10%	10%	10%	100%	28%
Risque résiduel (RR)						1,46

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



5,20
1,46

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
Impact						

Fiche d'identification

R3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles

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 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles

Explication du risque :

Les lois et règlements notamment les règles qui encadrent le pouvoir des organismes publics de conclure des contrats peuvent être mal appliqués, voire non appliqués au niveau de l'intégrité des concurrents dans les marchés publics, du mode de sollicitation, de la transparence des processus contractuels, etc. Ces mauvaises applications peuvent être intentionnelles afin de favoriser un contractant en échange ou non d'un bénéfice ou un avantage.

Exemples

- Traitement inéquitable des concurrents par le titulaire de charge publique (intentionnel ou non intentionnel).
- Ne pas choisir le bon mode de sollicitation :
 - ✓ un contrat de plusieurs millions de dollars a été octroyé de gré à gré alors que le contrat devrait se faire en appel d'offres sur invitation ou encore en appel d'offres public.
 - ✓ Scinder des besoins ou d'apporter une modification à un contrat existant dans le but d'éviter d'avoir à procéder par voie d'appel d'offres public pour choisir un cocontractant.
- Le document justificatif, pour alimenter la prise de décision, que j'ai reçu est erroné.
- Situation d'urgence.
- Profiter du manque de contrôle pour ne pas respecter les lois et règlements.
- Mettre des personnes de moindre qualification à la place des personnes ressources qui ont servi à l'obtention du contrat.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Méconnaissance des lois et règlements.
- Manque d'encadrement : vulgarisation insuffisante ou erronée, voire inexistante de la compréhension des lois et règlements.
- Complexité d'application de certains lois et règlements.
- Laisser aller dans l'organisation (mauvaise gouvernance).
- Incompréhension des lois et règlements.
- Malhonnêteté.
- Volonté de vouloir procéder plus rapidement.
- Manque d'assurance contrôle.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Une vulnérabilité qui profite aux personnes mal intentionnées, de l'interne comme celles de l'externe.
- Non-conformité.
- Favorise les réclamations et demandes de fournisseurs mal intentionnés.
- Perte financière pour l'organisme public, par méconnaissance des recours possibles.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Vulgarisation des règles et règlements, surtout les complexes d'entre eux.
- Activités de soutien à l'application des lois et règlements (sensibiliser à la bonne application des lois et règlements; développement de l'expertise; formation sur le cadre normatif; etc.).
- S'assurer du respect de l'application des règles par le biais d'audit.
- S'assurer de la qualité de travail réalisé dans le cas où la vérification est difficile à faire (Ex. conception réalisée par une firme externe).
- Guide d'application des règles.
- Formation sur la gestion des contrats.
- Avis externe.
- Assurance contrôle.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

- En contrôle ☐
- Contrôle moyen ☐
- Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R3. Risques associés au non-respect des lois et règlements				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-				
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)
Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5
RI
RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)

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 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)

Explication du risque

Un titulaire de charge publique peut signer des contrats au nom de son organisation à condition qu'il soit autorisé à le faire en respectant les règles internes comme la délégation de pouvoir. Il peut engager un contractant sans autorisation en réponse notamment à une urgence (exception). Par contre, il peut aussi profiter d'un nombre important d'urgence et favoriser un contractant (ami, famille, etc.), peu importe si le besoin de l'organisation est réel ou non, en échange ou non d'un avantage.

Exemples

- Un titulaire de charge publique profite du nombre important des contrats donnés par son organisation et fait signer un contrat de plus sans y être autorisé.
- Abus d'utilisation 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.

À votre avis, quelles sont les **causes** supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Modification sans autorisation d'un contrat initialement convenu entre deux parties.
- Non-respect, voire l'inexistence, du plan de délégation de pouvoir.
- Non-respect du cadre normatif en gestion contractuelle (gré à gré versus appel d'offres sur invitation ou appel d'offres public).
- Nombre important de contrats octroyés par l'organisation.
- Urgence, seul contractant est possible, question de nature confidentielle ou protégée, appel d'offres ne sert pas l'intérêt public, etc.
- Mauvaise planification.
- Intervention politique ou autre.
- Abus d'autorité.
- Absence de contrôle interne.
- Paresse, malhonnêteté.
- Absence de gestion des cartes de crédit.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les **conséquences** sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Des travaux non justifiés dans le cas où les contractants constatent que les employés de l'état ne respectent pas leurs propres règles contractuelles.
- Dépenses inutiles pour l'organisme public.
- Plainte ou poursuite de la concurrence en particulier dans les contrats de grande importance.
- Conséquences générales au niveau du coût, de la qualité et du délai.
- Poursuites contre l'organisme public.
- Démobilisation des employés.
- Perte de confiance et de motivation.

À votre avis, quels sont les **contrôles existants** dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Rappel du respect du cadre normatif en gestion contractuelle notamment le volet spécifique sur les modifications contractuelles ayant des répercussions financières [...] *que le dirigeant du ministère ou de l'organisme autorise les dépenses supplémentaires lorsqu'elles excèdent 10 % du montant initial convenu, article 17 de la Loi.*
- Mettre en place de bonnes pratiques en gestion contractuelle.
- Faire des audits sur le respect des Lois et règlements.
- Appliquer la politique de délégation de pouvoir et la politique contractuelle de l'organisme public.
- Faire des redditions de comptes.
- Se limiter à une seule carte de crédit.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐

Contrôle moyen ☐

Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

TROUSSE D'OUTILS

Identification du risque

Famille de risque

R3. Risques associés au non-respect des lois et règlements

Risque

R 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)

Explication du risque

Causes

Cause1-
Cause2-
Cause3-
Cause4-

Conséquences

Cons.1-
Cons.2-
Cons.3-
Cons.4-

Fiche d'identification du risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)

Analyse du risque

Niveau de risque avant contrôle

P

I

RI

Niveau du risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)

0,00

0,00

0,00

Critères de probabilité et d'impact

Niveau du risque avant contrôle dans la matrice

Contrôles en place

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

C1-
C2-
C3-
C4-

Niveau de facteur de contrôle (FC) en place

0%

Niveau de facteur de non contrôle (FNC)

100%

Critères d'appréciation des contrôles en place

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place

RI

FNC

RR

Niveau du risque après contrôle

RI x FNC = Risque résiduel (RR)

0,00

100%

0,00

Niveau de risque après contrôle dans la matrice

Évaluation du risque

Hiérarchisation du risque

Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.

Cartographie de la hiérarchisation des risques

Lien avec un ou plusieurs risques

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Opportunité

Accepter le risque

Traiter le risque

Explorer ou exploiter

Retenir et surveiller le risque

Réduire

Transférer

Annuler

Oui ☐

Oui ☐

Oui ☒

Oui ☐

Oui ☐

Non ☒

Non ☒

Non ☐

Non ☒

Non ☒

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Service de la prévention et de la détection
Réalisé par Farid Al Mahsani

Page 57 de 209

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5
RI
RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
	Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5	
	Impact					

Fiche d'identification

R3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire

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 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire

Explication du risque

Signer un contrat engage les deux parties contractantes à respecter les modalités du contrat. Un oubli ou une absence de précisions dans les responsabilités et obligations des deux parties peuvent avoir des répercussions sur le déroulement de l'exécution du contrat (multiplication des avenants pouvant dépasser le montant du contrat initial, qualité des travaux, etc.).

Exemples

- Omettre de préciser des pénalités lors du désistement d'un contractant qui a obtenu le contrat ou lors d'un manquement dans l'exécution d'un travail.
- Explication des besoins ne représente pas l'envergure des travaux à réaliser.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Aucune pénalité n'est prévue si un soumissionnaire qui a gagné un appel d'offres et qui refuse le contrat par la suite (intentionnel dans le cas d'une collusion ou non intentionnel dans le cas par exemple de difficultés financières).
- Les contrats signés en urgence sans regarder suffisamment s'il y a des erreurs pouvant avantager un contractant en particulier.
- Pressions politiques.
- Absence de contrôle.
- Délai serré.
- Manque d'expertise.
- Intentions frauduleuses.
- Appel d'offres.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- « Incitation » à exploiter le contenu incomplet dans un contrat notamment par des fraudeurs.
- Multiplication des avenants justifiés ou non.
- Manque à gagner pour l'organisation.
- Réclamation.
- Mauvaise qualité du livrable (Ex. Type d'équipement, coût vs qualité).

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Encadrer les contrats importants en s'assurant que l'information soit complète.
- Établir des critères dans les contrats à signer notamment en urgence (voir notamment les articles 13 et 14 de la LCOP ou de la politique contractuelle de l'organisme publique).
- S'assurer d'avoir une expertise à l'interne.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐

Contrôle moyen ☐

Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

TROUSSE D'OUTILS

Identification du risque

Famille de risque

Risque

Explication du risque

Causes

Conséquences

R3. Risques associés au non-respect des lois et règlements

R 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire

Cause1-
Cause2-
Cause3-
Cause4-

Cons.1-
Cons.2-
Cons.3-
Cons.4-

Liste de familles de risques et des risques associés

Tableau des fiches d'identification des risques

Fiche d'identification du risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire

Analyse du risque

Niveau de risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)

Contrôles en place

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place

RI x FNC = Risque résiduel (RR)

Hiérarchisation du risque

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Opportunité

Accepter le risque

Traiter le risque

Explorer ou exploiter

Retenir et surveiller le risque

Réduire

Transférer

Annuler

Oui

Oui

Oui

Oui

Oui

Non

Non

Non

Non

Non

Cartographie de la hiérarchisation des risques

Lien avec un ou plusieurs risques

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Service de la prévention et de la détection
Réalisé par Farid Al Mahsani

Page 60 de 209

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Fiches d'identification

R4. Famille de risques associés aux ressources humaines

R 4.1. Risque de perte d'expertise

Appréciation R4.1.

R 4.2. Risque de dépendance des ressources externes

Appréciation R4.2.

Fiche d'identification

R4.1.Risque de perte d’expertise

R 4. Famille de risques associés aux ressources humaines

Les ressources nécessaires qui 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

Explication du risque :

La perte d’expertise stratégique peut arriver lors d’un départ à la retraite, mais aussi de façon plus brutale dans le cas d’un décès, d’une maladie, d’une démission ou des compressions.

Exemples

- Un chargé de projet dans un appel d’offres qui quitte le MO pour un autre MO ou pour le privé alors que le projet est en cours de réalisation.
- Un employé, dont l’expertise est unique, part en retraite sans que le transfert d’expertise soit réalisé.
- Un changement important dans une organisation (nouveau dirigeant, changement de nom de l'organisme public, réorganisation sans explication ou accompagnement, etc.) peut entraîner des départs de ressources stratégiques insatisfaites.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Déficit du personnel compétent ou d’expertise, en ce qui a trait au processus de gestion contractuelle.
- Le volume d’octroi des contrats est important en fonction du marché.
- Le budget octroyé à la formation est réduit d’une façon significative.
- Une réduction et une méconnaissance des ressources notamment celles qui sont affectées à des tâches de connaissance de marché, du respect de la stratégie d’acquisition, de comité de sélection, du suivi et de la réalisation ainsi qu’à des tâches de contrôle et de vérification.
- Absence de formation sur la gestion contractuelle, par exemple : comment gérer un contrat au niveau de l’externe.
- Absence d’expertise principalement dans l’estimation.
- Absence d’un cadre de travail permettant au personnel de travailler dans la sérénité : condition de travail, environnement technologique, etc.
- Rotation importante du personnel y compris le personnel d’encadrement.
- Mauvaise gestion du personnel.
- Changement organisationnel.
- Certains projets des organismes publics ont en moyenne de 13 ans.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)

Exemples

- Dépendance des firmes externes (très prononcée dans certaines organisations dans le domaine informatique).
- La surveillance inadéquate des travaux.
- Incapacité à estimer le coût des travaux.
- Perte de confiance interne.
- Perte de l’expertise existante.
- Diminution de la confiance en l’organisation de la part du personnel intègre et dévoué.
- Création d’un climat de méfiance entre employés.
- Décision difficile à prendre.
- Perdre complètement le contrôle sur les firmes et les entrepreneurs.
- Vulnérabilité par rapport aux tentatives de corruption de la part des mandataires et entrepreneurs.
- Situations frauduleuses (augmentation de signalement au niveau de la fraude).

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Instaurer une politique de dédoublement de postes stratégiques pour les départs prévus à la retraite, et ce, pour un temps suffisant au transfert de l’expertise.
 - o Chef d’équipe qui peut prendre la relève si un professionnel quitte son emploi;
 - o Deux professionnels qui peuvent faire les mêmes tâches.
 - o Formation donnée par la personne partant à la retraite programmée.
 - o Programme de formation continue.
- Réaliser des contrôles afin de s’assurer que le processus de gestion contractuelle n’a pas été affecté par le manque de la ressource.
- S’assurer du développement, du renforcement et du maintien de l’expertise et du savoir-faire de son personnel notamment dans le processus de gestion contractuelle.
- Réalisation d’une cartographie des connaissances.
- Planification des demandes des ressources externes par exemple sur 2 ans.
- Évaluation annuelle des contrats importants (satisfaction des services reçus du fournisseur; détection des manquements et pénalités, questionnaire, documentation de l’information pour pouvoir mieux agir, état de consommation des contrats, etc.)
- Privilégier la formation des employés (comment gérer un contrat, un mandataire, les rôles et responsabilités du titulaire de charge publique et du fournisseur de service, documentation des projets, relations avec le prestataire, comment gérer l’après-contrat, etc.)
- Se parler entre les experts (uniformisation de la façon de faire).

Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles

- En contrôle ☐
- Contrôle moyen ☐
- Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R4. Risques associés aux ressources humaines				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R4.1. Risque de perte d'expertise				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de perte d'expertise
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-				
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	3,20	3,76	12,03	Élevé	• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4- Niveau de facteur de contrôle (FC) en place : 65% Niveau de facteur de non contrôle (FNC) : 35%				
	Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice
		12,03	35%	4,21	Faible		
Hiérarchisation du risque		Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)		Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
	Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler		
	Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
	Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	4	3	3	3	3	3,20
Impact (I)	4,00	4,00	3,05	2,75	5,00	3,76
Risque inhérent (RI)	16,00	12	9,15	8,25	15	12,03

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	4	4	4,00
Participant 2	4	4	4	4	4,00
Participant 3	4	3	3	2	3,05
Participant 4	4	2	3	2	2,75
Participant 5	5	5	5	5	5,00
					3,76

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	70%	70%	60%	60%	65%	65%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	30%	30%	40%	40%	35%	35%
Risque résiduel (RR)						4,21

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



12,03

4,21

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
Impact						

Fiche d'identification

R4.2. Risque de dépendance des ressources externes

R 4. Famille de risques associés aux ressources humaines

Les ressources nécessaires qui 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 4.2. Risque de dépendance des ressources externes

Explication du risque :

Dans un environnement changeant comme dans le cas des technologies de l’information, un organisme public fait appel à des ressources externes pour combler notamment le manque d’expertise interne afin de répondre à sa mission et d’atteindre ses objectifs. Cet appel à l’externe peut prendre une tournure de dépendance. Une telle dépendance est une source potentielle d’abus dans la mesure où les acteurs privés peuvent satisfaire leurs intérêts au détriment de l’intérêt public.

Exemples

➤ Les grands projets (ex. projet Turcot, projets TI) sont gérés en grande partie par les ressources externes.

➤ Un nombre important d’employés d’une organisation est externe, et ce, de façon permanente de telle sorte qu’on ne distingue pas les employés externes de ceux de l’interne.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

➤ Envergure du contrat ou du projet.

➤ Les mêmes firmes qui gagnent le contrat.

➤ Appel d’offres réalisé par des consultants appartenant à la même firme qui a gagné le contrat.

➤ Manque d’expertise.

➤ Beaucoup d’intervenants dans certains cas (qui fait quoi?).

➤ Changements fréquents dans les ressources.

➤ Beaucoup de consultants au sein des structures de l’organisme public (ex. Pilotes du système TI).

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)

Exemples

➤ La délégation de fonctions stratégiques à des firmes de génie (planification des travaux, préparation des estimés, la contre-vérification des réclamations de paiement) est une source potentielle d'abus dans la mesure où les acteurs privés peuvent être portés à satisfaire leurs intérêts au détriment de l'intérêt public.

➤ Création de nouveaux besoins non nécessaire à la mission de l’organisation (formation couteuse sans valeur ajoutée pour l’organisation).

➤ Complaisance dans la surveillance des travaux.

➤ Exagération dans l’estimation des coûts de travaux, ce qui ouvre la porte à des extras injustifiés.

➤ L’information stratégique détenue par la ressource externe peut favoriser la firme de la ressource externe à gagner de futurs contrats.

➤ Des travaux dans un domaine précis non maîtrisé par les ressources internes (ex. Expropriation).

➤ Prorogation injustifiée de délai pouvant déboucher sur des incidences financières.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

➤ Réaliser une cartographie des ressources externes.

➤ Adopter une politique limitant les consultants externes dans des postes stratégiques.

➤ Adopter des mesures d’identification des intervenants externes de telle sorte que les employés de l’organisation sachent avec qui ils font des affaires.

➤ Réaliser des contrôles afin de s’assurer que les politiques et les mesures soient comprises et appliquées.

➤ Exiger un engagement de confidentialité notamment pour les consultants.

➤ Stratégie de sortie de la dépendance des ressources externes notamment dans le processus de gestion contractuelle (exemple, Stratégie gouvernementale en TI.).

➤ Application des lignes internes de conduite.

➤ Internalisation des ressources externes en priorisant les postes stratégiques.

➤ S’assurer que chaque nouvelle ressource arrivant du privé n’est pas en conflit d’intérêts pendant son implication dans un processus contractuel pouvant avantager son ancien employeur.

➤ Audits à postériori.

Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles

En contrôle

Contrôle moyen

Absence de contrôle

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R4. Risques associés aux ressources humaines				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R4.2. Risque de dépendance des ressources externes				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de dépendance des ressources externes
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-				
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4- Niveau de facteur de contrôle (FC) en place 0% Niveau de facteur de non contrôle (FNC) 100%				
	Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice
		0,00	100%	0,00			
Hiérarchisation du risque		Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque		Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]	
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer		Annuler
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐		Oui ☐
		Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒		Non ☒

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)
Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5

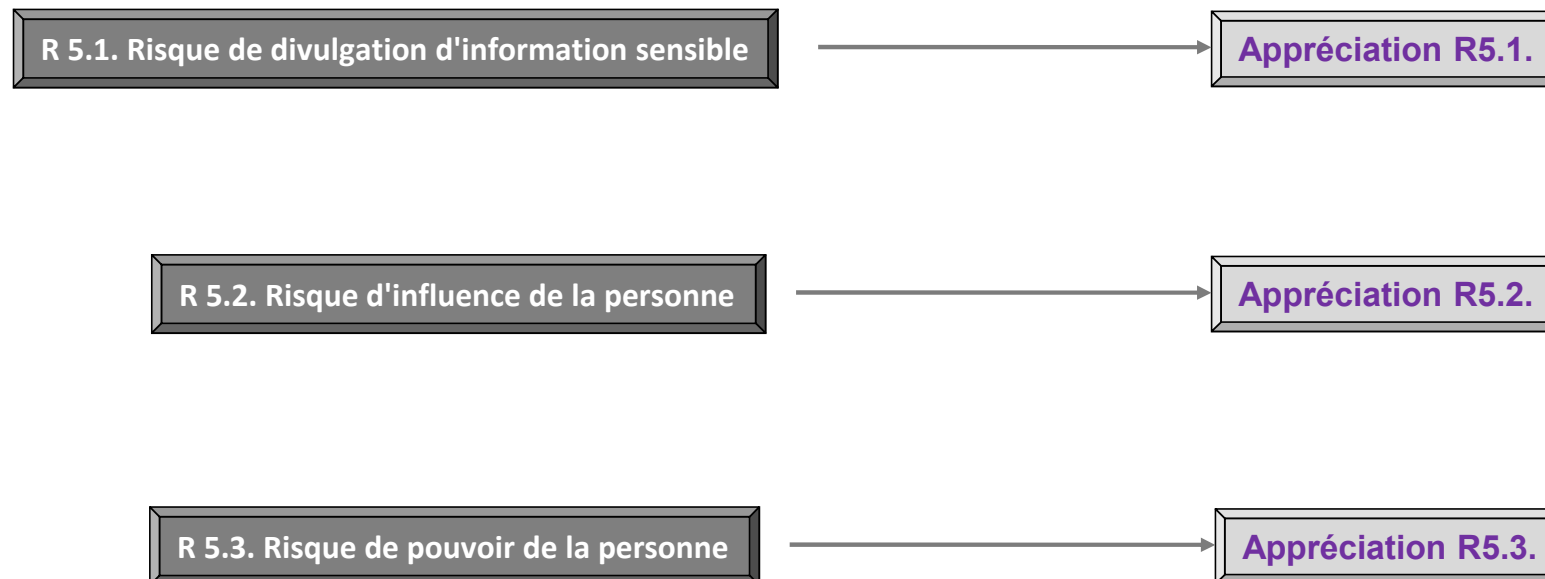


Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiches d'identification

R5.Famille de risques spécifiques aux personnes



Fiche d'identification

R5.1. Risque de divulgation d'information sensible

R 5. 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	
<u>Explication du risque</u> 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.	
<u>Exemples</u> ➤ Une personne évitant des contrôles indépendants sur des processus d'appels d'offres ou sur ceux des contrats. ➤ Une personne qui insiste à obtenir des renseignements confidentiels. ➤ Une personne qui ne veut pas qu’on lui retire un mandat et qui est même prête à cumuler les fonctions pour garder le contrôle d’informations sensibles. ➤ Une personne qui ne veut pas partager une responsabilité permettant l’accès à des informations sensibles avec d’autres personnes. ➤ Accès à l’information confidentielle d’un concurrent (Ex. tarifs journaliers). ➤ Divulguer une estimation pourrait avantager un soumissionnaire.	
À votre avis, quelles sont les <u>causes</u> supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)	
<u>Exemples</u> ➤ Simple curiosité ou des intentions frauduleuses ? ➤ Rationalisation d’une performance médiocre. ➤ Malveillance. ➤ Environnement de travail où l’information est synonyme de pouvoir. ➤ Environnement malsain au travail. ➤ Information sensible à portée de main.	
À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les <u>conséquences</u> sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)	
<u>Exemples</u> ➤ La divulgation des renseignements confidentiels à des personnes non autorisées peuvent rendre vulnérable l'organisation à des actes répréhensibles. ➤ Une personne qui peut cacher des informations mettant en lumière des stratagèmes. ➤ Risque de malversation ➤ Monnayer l’information. ➤ Avantage avec certains soumissionnaires au détriment des autres.	
À votre avis, quels sont les <u>contrôles existants</u> dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)	
<u>Exemples</u> ➤ Informer les intervenants dans les processus d’appel d’offres des audits aléatoires. ➤ Auditer les processus d'appels d'offres ou ceux des contrats d’une façon aléatoire. ➤ Consigner les demandes des personnes non autorisées à avoir de l’information confidentielle. ➤ Double regard dans les dossiers comportant des informations sensibles. ➤ Engagement formel de respecter les règles éthiques et de confidentialité. ➤ Améliorer la détermination de l’estimation en se basant sur l’historique (attention à ne pas faire des copies collées), la réalité du marché (baisse des prix quand il y a moins de contrats ou des retards dans les appels d’offres) et l’aide de l’expertise de l’organisme public. ➤ Avoir suffisamment de temps pour soumissionner permet d’augmenter le nombre de soumissionnaires.	
Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles	
En contrôle	☐
Contrôle moyen	☐
Absence de contrôle	☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R5. Risques spécifiques aux personnes				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 5.1. Risque de divulgation d'information sensible				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de divulgation d'information sensible
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	2,60	3,56	9,26	Moyen	• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4- Niveau de facteur de contrôle (FC) en place : 72% Niveau de facteur de non contrôle (FNC) : 28%				
	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
	9,26	28%	2,59	Faible			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
	Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	2	2	4	3	2	2,60
Impact (I)	4,00	4,00	3,05	2,75	4,00	3,56
Risque inhérent (RI)	8,00	8	12,2	8,25	8	9,26

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	4	4	4,00
Participant 2	4	4	4	4	4,00
Participant 3	4	3	3	2	3,05
Participant 4	4	2	3	2	2,75
Participant 5	4	4	4	4	4,00
					3,56

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	90%	90%	90%	90%	0%	72%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	10%	10%	10%	10%	100%	28%
Risque résiduel (RR)						2,59

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

$12 \leq X \leq 25$
$5 \leq X < 12$
$1 \leq X < 5$

RI
RR

9,26

2,59

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R5.2. Risque d'influence de la personne

R 5. 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 5.2. Risque d'influence de la personne

Explication du risque

Une personne qui possède un pouvoir d'influence auprès d'un décideur pourrait utiliser cette influence dans le but de favoriser un « corrupteur » en échange d'un avantage.

Exemples

- Par son rôle d'influence, un secrétaire d'un comité de sélection qui favorise un soumissionnaire.
- Des ressources externes ont accès à de l'information privilégiée leur permettant d'influencer, voire de contrôler, les orientations et les décisions stratégiques, la planification et l'organisation des activités.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Des personnes qui veulent toujours faire affaire avec les mêmes fournisseurs.
- Des ressources externes sont près de ceux qui prennent des décisions.
- Exploitation d'une situation vulnérable dans l'organisation.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- La proximité avec les fournisseurs risque de déboucher sur des actes répréhensibles.
- L'organisation est victime de corruption et de fraude par les personnes impliquées dans les appels d'offres.
- Le pouvoir d'influence augmente les risques que les décisions soient prises dans l'intérêt des firmes plutôt que dans l'intérêt public.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- S'assurer de la rotation des fournisseurs quand c'est possible.
- S'assurer que les ressources externes sont en dehors du processus décisionnel.
- Réaliser des habilitations sécuritaires sur les postes jugés les plus à risques dans le processus contractuel.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐

Contrôle moyen ☐

Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R5. Risques spécifiques aux personnes				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 5.2. Risque d'influence de la personne				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque d'influence de la personne
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [Le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R5.3. Risque de pouvoir de la personne

R 5. 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 5.3. Risque de pouvoir de la personne
<u>Explication du risque :</u> Une personne qui détient l’autorité de prendre des décisions et qui se retrouve dans un état vulnérable pourrait prendre ou omettre de prendre une décision qui favoriserait un tiers en échange d’un avantage indu.
<u>Exemples</u> ➤ Paiement de dépenses de grande valeur par une personne en autorité à l'insu de ses collègues. ➤ Situations d'autorité permettant de détourner des fonds. ➤ Faire la sourde oreille en étant en autorité. ➤ Vice dont quelqu’un est au courant et en tire profit (chantage ou dettes). ➤ Gestionnaire qui fait des demandes d’intervention dans le cas des contrats ouverts. ➤ Un évaluateur qui gonfle une estimation en tirant-bénéfice.
À votre avis, quelles sont les causes supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)
<u>Exemples</u> ➤ Confusion concernant les délégations d'autorité. ➤ Intentions frauduleuses. ➤ Proximité étroite avec des consultants qui ont gagné un contrat juteux dans l'organisation où travaille la personne chargée des appels d'offres. ➤ Des « barrières » au tour du service octroyant les contrats. ➤ Une personne qui veut contourner les procédures d'appels d'offres. ➤ Manque de contrôle. ➤ La concentration de responsabilités dans certaines fonctions fait en sorte que c’est la même personne qui identifie les besoins, rédige les appels d’offres et signe les contrats. ➤ Personne ne pouvant pas sortir d’un stratagème où elle est impliquée auparavant. ➤ Gain facile.
À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)
<u>Exemples</u> ➤ Manque à gagner pour l'organisation : utilisation non autorisée des fonds de l'organisation. ➤ L'organisation est victime de corruption et de fraude par les personnes impliquées dans les appels d'offres. ➤ Déficience de la gouvernance. ➤ Risque de fraude. ➤ Commettre des actes répréhensibles à la suite des faiblesses de l'organisation. ➤ Paiement en trop (extra).
À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)
<u>Exemples</u> ➤ Analyser la sensibilité des fonctions et des emplois afin de déterminer le niveau de vulnérabilité et d’établir quels moyens pourraient être mis en place pour en atténuer les vulnérabilités (Ex. Habilitation sécuritaire). ➤ Préciser les rôles et responsabilités dans les délégations d'autorité. ➤ Apprécier les concentrations des responsabilités dans certaines fonctions notamment dans le processus contractuel, afin d’éviter des situations menant à des actes répréhensibles. ➤ Double vérification. ➤ Centraliser les demandes d’intervention.
Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles
En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

TROUSSE D'OUTILS

Identification du risque

Famille de risque

R5. Risques spécifiques aux personnes

Risque

R 5.3. Risque de pouvoir de la personne

Explication du risque

Causes

Cause1-
Cause2-
Cause3-
Cause4-

Conséquences

Cons.1-
Cons.2-
Cons.3-
Cons.4-

Liste de familles de risques et des risques associés

Tableau des fiches d'identification des risques

Fiche d'identification du risque de pouvoir de la personne

Analyse du risque

Niveau de risque avant contrôle

P

I

RI

Niveau du risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)

0,00

0,00

0,00

Critères de probabilité et d'impact

Niveau du risque avant contrôle dans la matrice

Contrôles en place

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

C1-
C2-
C3-
C4-

Niveau de facteur de contrôle (FC) en place

0%

Niveau de facteur de non contrôle (FNC)

100%

Critères d'appréciation des contrôles en place

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place

RI

FNC

RR

Niveau du risque après contrôle

RI x FNC = Risque résiduel (RR)

0,00

100%

0,00

Niveau de risque après contrôle dans la matrice

Évaluation du risque

Hiérarchisation du risque

Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.

Cartographie de la hiérarchisation des risques

Lien avec un ou plusieurs risques

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Opportunité

Accepter le risque

Traiter le risque

Explorer ou exploiter

Retenir et surveiller le risque

Réduire

Transférer

Annuler

Oui ☐

Oui ☐

Oui ☒

Oui ☐

Oui ☐

Non ☒

Non ☒

Non ☐

Non ☒

Non ☒

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Service de la prévention et de la détection
Réalisé par Farid Al Mahsani

Page 77 de 209

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

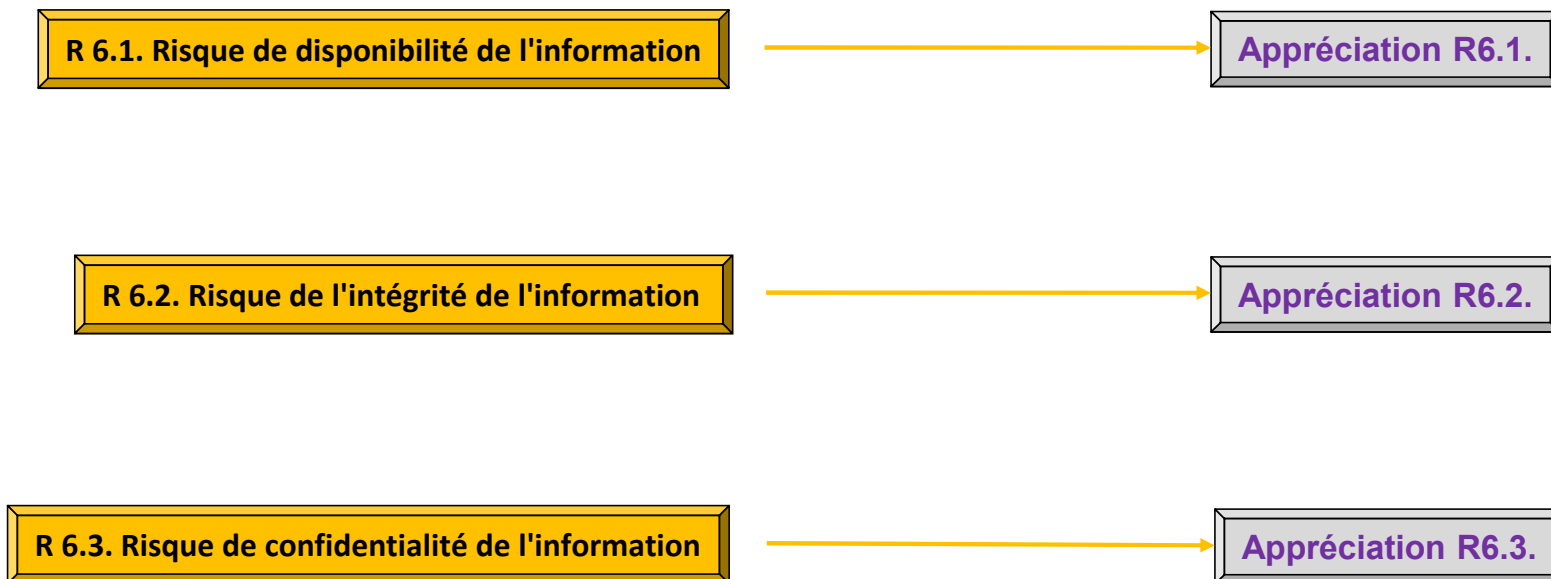
5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Fiches d'identification R6. Famille de risques de sécurité de l'information



Fiche d'identification

R6.1. Risque de disponibilité de l'information

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

Explication du risque

Capacité d'assurer la disponibilité de l'information de façon à ce qu'elle soit accessible en tout temps voulue 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.

Exemples

- Rétention de l'information afin de privilégier un contractant par rapport à ses concurrents.
- Divulguer de l'information à un seul concurrent.
- Information non documentée donnée au fournisseur en temps opportun concernant les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Un titulaire de charge publique reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur.
- Le fournisseur ou un tiers identifie des titulaires de charge publique impliqués dans les appels d'offres, et leur offre des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats.
- Un malintentionné interne ou externe de l'organisation divulgue l'information sensible (ex. Personne frustrée).
- Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation.
- Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible.
- Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Possibilité de poursuite en raison de concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art.
- Payer plus cher pour les services.
- Favoriser la formation de cartel ou en assurer le maintien (coût de service plus élevé, nuit à une saine concurrence).
- Image négative de la fonction publique en général et celle de l'organisation en particulier.
- Collusion.
- Corruption.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- S'assurer que l'information disponible tout au long du processus contractuel est fiable, complète et protégée afin de pouvoir surveiller, évaluer et corriger les situations vulnérables, s'il y a lieu, en temps opportun.
- Mettre en place une procédure de conservation uniforme de l'information en s'assurant que toute information pertinente est consignée.
- S'assurer que tous les soumissionnaires reçoivent en temps opportun l'intégralité des renseignements relatifs aux contrats, conformément à la réglementation.
- Journalisation en temps réel, aléatoire ou à la suite d'un téléchargement inhabituel.
- Capsules pour diffusion de l'information.
- Lignes internes de conduite.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS																					
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R6. Risques de sécurité de l'information				Liste de familles de risques et des risques associés																			
		Risque	R 6.1. Risque de disponibilité de l'information				Tableau des fiches d'identification des risques																			
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de disponibilité de l'information																			
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-																							
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-																							
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact																			
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	3,00	3,55	10,65	Moyen	• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice																			
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place																			
			C1- C2- C3- C4- Niveau de facteur de contrôle (FC) en place 72% Niveau de facteur de non contrôle (FNC) 28%																							
	Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice																			
		10,65	28%	2,98	Faible																					
Hiérarchisation du risque		Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques																				
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	<table><tr><td>Opportunité</td><td>Accepter le risque</td><td colspan="3">Traiter le risque</td></tr><tr><td>Explorer ou exploiter</td><td>Retenir et surveiller le risque</td><td>Réduire</td><td>Transférer</td><td>Annuler</td></tr><tr><td>Oui ☐</td><td>Oui ☐</td><td>Oui ☒</td><td>Oui ☐</td><td>Oui ☐</td></tr><tr><td>Non ☒</td><td>Non ☒</td><td>Non ☐</td><td>Non ☒</td><td>Non ☒</td></tr></table>				Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒	Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque																								
Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler																						
Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐																						
Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒																						

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	2	4	3	2	4	3,00
Impact (I)	4,00	4,00	2,00	2,75	5,00	3,55
Risque inhérent (RI)	8,00	16	6	5,5	20	10,65

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	4	4	4,00
Participant 2	4	4	4	4	4,00
Participant 3	2	2	2	2	2,00
Participant 4	4	2	3	2	2,75
Participant 5	5	5	5	5	5,00
					3,55

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	90%	90%	90%	90%	0%	72%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	10%	10%	10%	10%	100%	28%
Risque résiduel (RR)						2,98

10,65

2,98

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
Impact						

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R6. Risques de sécurité de l'information				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 6.2. Risque de l'intégrité de l'information				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de l'intégrité de l'information
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-				
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place			Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
	0,00	100%	0,00				
	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)		Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque		Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]	
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer		Annuler
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐		Oui ☐
		Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒		Non ☒

Fiche d'identification

R6.2. Risque de l'intégrité de l'information

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 6.2. Risque de l'intégrité de l'information

Explication du risque

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, et ce, tout au long du processus de gestion contractuelle.

Exemples

- Prendre des décisions sur des informations erronées.
- Transactions ayant lieu à des heures inhabituelles ou portant sur des montants inhabituels aux contractants.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Le titulaire de charge publique reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur.
- Un système d'information ne garantissant pas l'intégrité de l'information.
- Modification volontaire de l'information.
- Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation.
- Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible.
- Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art.
- Payer plus cher pour les services.
- Favoriser la formation de cartel ou en assurer le maintien (coût de service plus élevé, nuit à une saine concurrence).
- Image négative de la fonction publique en général et celle de l'organisation en particulier.
- Engendre par exemple des heures supplémentaires pour récupérer de nouveau l'information (des coûts additionnels).

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- S'assurer que l'information disponible tout au long du processus contractuel est fiable, complète et protégée afin de pouvoir surveiller, évaluer et corriger les situations vulnérables, s'il y a lieu, en temps opportun.
- Mettre en place une procédure de conservation uniforme de l'information en s'assurant que toute information pertinente soit consignée.
- Journalisation.
- Vérification dans les systèmes s'il y a une journalisation.
- Des cotes sont données aux systèmes existants (protection plus grande dans certains systèmes).
- Double regard.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5

RI
RR

Fiche d'identification

R6.3. Risque de confidentialité de l'information

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 6.3. Risque de la confidentialité de l'information

Explication du risque

Limiter l'accès ou la divulgation de l'information aux seules personnes autorisées à en prendre connaissance, garantissant ainsi une utilisation stricte, contrôlée, confidentielle à l'information; et assurer la protection des renseignements personnels tout au long du processus de gestion contractuelle.

Exemples

➤ Un titulaire de charge publique qui utilise les renseignements à des fins personnelles.

➤ Renseignements demandés sur des fonctionnaires surtout ceux impliqués dans un processus contractuel.

➤ Divulgation de renseignements confidentiels sur la soumission d'un concurrent.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

➤ Des informations confidentielles sont utilisées à mauvais escient dans le but de privilégier un soumissionnaire.

➤ Payer plus cher pour les services.

➤ Le fournisseur ou un tiers repère des titulaires de charge publique impliqués dans les appels d'offres, et leur offre des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats.

➤ Beaucoup de personnes ayant accès à l'information.

➤ Accès non limité par des mécanismes fiables notamment pendant la préparation des soumissions (ex. : mot de passe ou autre).

➤ Des informations importantes qui ne sont pas confidentielles et en principe doivent l'être.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

➤ Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art.

➤ Manque à gagner.

➤ Favoriser la formation de cartel ou en assurer le maintien.

➤ Image négative de la fonction publique en général et celle de l'organisation en particulier.

➤ Collusion.

➤ Corruption.

➤ Ventes ou marchandage de l'information sensible.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

➤ S'assurer que l'information disponible tout au long du processus contractuel est fiable, complète et protégée afin de pouvoir surveiller, évaluer et corriger les situations vulnérables, s'il y a lieu, en temps opportun.

➤ Mettre en place une procédure de conservation uniforme de l'information en s'assurant que toute information pertinente soit consignée.

➤ Obligation d'engagement de confidentialité pour les ressources externes dès lors entrée en service dans l'organisme public.

➤ Ajout d'un message de confidentialité dans les échanges de courriels au niveau des documents d'appel d'offres.

➤ Obligation d'informer le propriétaire du message portant de l'information sur un appel d'offres de tout transfert de cette information à d'autres personnes.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle

Contrôle moyen

Absence de contrôle

☐

☐

☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R6. Risques de sécurité de l'information				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 6.3. Risque de confidentialité de l'information				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de confidentialité de l'information
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Fiches d'identification

R7. Famille de risques associés aux appels d'offres

R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	Appréciation R7.1.
R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres	Appréciation R7.2.
R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification	Appréciation R7.3.
R 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers	Appréciation R7.4.
R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé	Appréciation R7.5.
R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	Appréciation R7.6.
R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres	Appréciation R7.7.
R 7.8. Risque de fractionnement de contrat	Appréciation R7.8.
R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	Appréciation R7.9.
R 7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions	Appréciation R7.10.
R 7.11. Risque d'addenda injustifié	Appréciation R7.11.
R 7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres	Appréciation R7.12.

Fiche d'identification

R7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronéeRisque de favoritisme

R 7. 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

Explication du risque :

L'évaluation des besoins est la pierre angulaire du processus contractuel. Une évaluation non rigoureuse comme le fait de négliger certains aspects du contrat (durée, faisabilité technique ou financière du projet, etc.) peut s'avérer coûteuse et dommageable.

Exemples

- Un projet est évalué à 100 millions de dollars se réalise finalement à un milliard de dollars.
- Un titulaire de charge publique omet sciemment d'ajouter des informations dans le but d'avantager un
- Une collecte d'information incomplète.
- Les objectifs du projet à atteindre ne sont pas définis.
- Description incomplète des compétences, des connaissances, des habiletés et des autres caractéristiques
- Surestimation volontaire des expertises réellement requises.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Manque d'expertise, d'habileté ou de connaissance.
- Absence ou manque de motivation du personnel.
- Manque de rigueur.
- Environnement du travail.
- Les délais de réalisation sont courts.
- Urgences.
- Problèmes d'éthique : l'attitude ou le comportement de la personne qui est en cause.
- Corruption.
- Pression politique ou du milieu pour obtenir un livrable trop rapidement.
- Pression politique ou du milieu pour obtenir un résultat qui ne correspond pas à un besoin réel ou qui ne
- Besoins inexistant.
- Des travaux de l'organisme public ont été devancés pour permettre à une municipalité par exemple de

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Multiplication des avenants justifiés ou non.
- Réputation entachée de l'organisation.
- Travail effectué incomplet ou de qualité médiocre.
- Dépenses supplémentaires.
- Investissement non justifié.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du

Exemples

- Établir des critères rigoureux d'analyse des besoins dépendamment du niveau de difficulté du projet.
- Affecter les ressources compétentes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires à la réalisation de
- Faire une deuxième analyse des besoins surtout dans les grands projets pour s'assurer non seulement de
- Faire du benchmarking : retenir les meilleures pratiques ou apprendre de ses propres erreurs ou des
- Signalement
- Contrôle aléatoire.
- Comité indépendant externe pour réviser les façons de faire et élaborer une programmation générale.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS			
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R 7. Risques associés aux appels d'offres				Liste de familles de risques et des risques associés	
			R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée				Tableau des fiches d'identification des risques	
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-					
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-						
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle		• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	4,00	3,80	15,20	Élevé		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place	
			C1- C2- C3- C4-					
			Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)			
		44%		56%				
		Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
			15,20	56%	8,51	Moyen		
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.					• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]	
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler		
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐			
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒			

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	4	4	4	4	4	4,00
Impact (I)	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,80
Risque inhérent (RI)	16,00	16	16	16	12	15,20

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	4	4	4,00
Participant 2	4	4	4	4	4,00
Participant 3	4	4	4	4	4,00
Participant 4	4	4	4	4	4,00
Participant 5	3	3	3	3	3,00
					3,80

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	40%	40%	60%	40%	40%	44%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	60%	60%	40%	60%	60%	56%
Risque résiduel (RR)						8,51

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5

RI
RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

15,20
8,51

Fiche d'identification

R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres

R 7. 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 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres

Explication du risque

Abus ou 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.

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 lorsqu'il y a :

- *situation d'urgence;*
- *possibilité d'un seul contractant en vertu d'une garantie, d'un droit de propriété ou d'un droit exclusif;*
- *appel d'offres ne servant pas l'intérêt public;*
- *question de nature confidentielle ou protégée;*
- *tout autre cas déterminé par règlement.*

Une autorisation préalable du dirigeant de l'organisme est nécessaire pour les troisième et quatrième situations, et l'organisme doit en faire rapport au Conseil du trésor. Pour les trois premières, l'organisme doit indiquer dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO) la disposition de la loi qui justifie le fait de ne pas procéder par appel d'offres public.

Néanmoins, l'utilisation systématique d'appel d'offres public peut alourdir inutilement le processus contractuel et ainsi coûter plus cher qu'un gré à gré.

Exemples

- Mode de sollicitation de gré à gré est utilisé sans respect de LCP dans le but de privilégier un tiers avec ou sans contrepartie.
- Utilisation d'appel d'offres public dans le cas d'un contrat à terme, alors que le fournisseur en place satisfait (coût/qualité) les besoins futurs.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Manque de contrôle.
- Manque de rigueur dans la gestion contractuelle et notamment dans le choix du mode de sollicitation.
- Lacunes dans le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs.
- Fractionnement des contrats.
- Contraintes administratives (délai important; niveau d'obligation d'approbation; type de contrat, etc.).
- Croyance que les appels d'offres publics sont la solution à toutes les problématiques en gestion
- Intentions frauduleuses.
- Méconnaissance des règles due notamment aux changements fréquents des règles comme dans les

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- On ne paie pas le meilleur prix notamment dans les contrats de services professionnels.
- Limitation de la concurrence en cas de gré à gré.
- Perception négative du gré à gré notamment de l'externe de manque de transparence, de favoritisme et de non-respect de la loi.
- Augmentation des délais et coûts en cas d'appels d'offres non nécessaires.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Différents niveaux d’approbation dépendamment de l’importance du projet et le type de contrat.
- Revoir sa gestion contractuelle afin que, conformément à sa directive interne et à la réglementation, le recours à l’appel d’offres sur invitation ou à l’appel d’offres public nécessaire soit privilégié.
- Effectuer une rotation des fournisseurs dans le gré à gré.
- Audit de gestion contractuelle de façon aléatoire.
- Services professionnels en conformité des processus : appel d’offres, comité de sélection, etc.
- Intercepter un contrat si le choix du mode de sollicitation est erroné.
- Explication sur les différents processus d’attribution de contrats et mise en valeur des avantages et inconvénients de chacun.
- Contrats de services techniques : exécution sur demande; gestion de type de contrat.

Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles

En contrôle	☐
Contrôle moyen	☐
Absence de contrôle	☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R 7. Risques associés aux appels d'offres				Liste de familles de risques et des risques associés
			R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
	0%		100%				
	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
		0,00	100%	0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5

RI

RR

Fiche d'identification

R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification

R 7. 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 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification

Explication du risque

Lors de la phase de spécification, une homologation, une certification ou une qualification particulière non nécessaire peut, en plus de restreindre la concurrence, mettre l'organisation dans une situation vulnérable (corruption, fraude, augmentation injustifiée du budget, etc.).

Exemples

- Spécification trop stricte d'un produit ou d'un service sans substitut ou trop générale.
- Spécifications ambiguës, incomplètes ou trompeuses.
- Concepteur qui dirige vers un produit en particulier.
- Facilité l'exécution du contrat.
- Limiter le nombre de produits pour cause de sécurité.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Diminution du nombre de contrôles techniques et allègement du processus d'acquisition par l'homologation. [Adapté du Rapport Commission Charbonneau, Tome 3, p. 23].
- Favoritisme planifié dans le but de tromper une ou plusieurs personnes.
- Création d'une situation favorisant une entreprise en particulier.
- Corruption.
- Méconnaissance.
- Évolution technologique.
- Seulement quelques fournisseurs répondent aux critères de qualification.
- Lourdeur administrative du processus d'homologation pour les petites entreprises.
- Inexpérience et mauvaise connaissance du concepteur qui s'en remet à un fournisseur pour faire son travail.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Restriction de la concurrence en empêchant l'utilisation de produits substitués par d'éventuels
- Avantage substantiel aux cartels souhaitant contrôler certains marchés. [Réf. Rapport Commission Charbonneau, Tome 3, p. 23].
- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Atteinte à la réputation de l'organisation.
- Poursuite des entreprises qui ont été écartées de l'appel d'offres.
- Prix payé trop élevé.
- Payer trop cher, si concurrence éliminée.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Définir dans un concept global les points essentiels de la solution ou les variantes de solutions possibles du point de vue :
 - o technique ou du système. Si c’est un projet innovateur, la spécialisation doit être rédigée de façon ouverte, et plutôt fermée et précise si c’est une solution éprouvée qui est privilégiée. Dans tous les cas, il convient de spécifier les produits et plateformes stratégiques, de même que les interfaces système;
 - o de l’exploitation et de la maintenance. La stratégie de sourcing (recherche d’une source dans le but de réduire le coût général des achats) doit être définie;
 - o de la prestation de services. Les points pertinents sont notamment le rôle propre, les attentes à l’égard du partenaire/exploitant, la procédure à suivre pour la réalisation et les instruments de pilotage pour le déploiement (reporting, gestion des changements, test, etc.).
- A l'occasion de l'homologation de biens ou de la qualification d’entreprises, l’organisme public devrait s’assurer :
 - o que l’homologation ou la qualification est une durée maximale (Ex. trois ans, compris le renouvellement);
 - o qu’un avis public est publié, au moins une fois l’an, de façon à permettre à d’autres entreprises de se qualifier en s’assurant de l’équité du processus. Si l’organisme public juge que le nombre de prestataires de services ou d’entrepreneurs qualifiés n’est pas suffisant, il peut effectuer ce processus plus fréquemment;
 - o que les contrats subséquents à l’homologation ou à la qualification comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d’appel d’offres public font l’objet d’un appel d’offres public pour les biens homologués ou auprès des entreprises qualifiées. selon le cas.

Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| En contrôle | ☐ |
| Contrôle moyen | ☐ |
| Absence de contrôle | ☐ |

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

TROUSSE D'OUTILS

Identification du risque

Famille de risque

R 7. Risques associés aux appels d'offres

R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification

Explication du risque

Causes

Cause1-
Cause2-
Cause3-
Cause4-

Conséquences

Cons.1-
Cons.2-
Cons.3-
Cons.4-

Analyse du risque

Niveau de risque avant contrôle

P

I

RI

Niveau du risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) =
Risque inhérent (RI)

0,00

0,00

0,00

Contrôles en place

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

C1-
C2-
C3-
C4-

Niveau de facteur de contrôle (FC) en place

Niveau de facteur de non contrôle (FNC)

0%

100%

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place

RI

FNC

RR

Niveau du risque après contrôle

RI x FNC = Risque résiduel (RR)

0,00

100%

0,00

Évaluation du risque

Hiérarchisation du risque

Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Opportunité

Accepter le risque

Traiter le risque

Explorer ou exploiter

Retenir et surveiller le risque

Réduire

Transférer

Annuler

Oui ☐

Oui ☐

Oui ☒

Oui ☐

Oui ☐

Non ☒

Non ☒

Non ☐

Non ☒

Non ☒

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Service de la prévention et de la détection
Réalisé par Farid Al Mahsani

Page 99 de 209

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

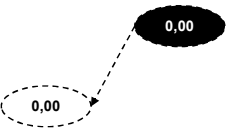
Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00



EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers

R 7. 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 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers

Explication du risque

Dans certains projets particuliers, le mode de sollicitation privilégié gré à gré peut être abusivement utilisé.

Exemples

- Abus du processus de décision ou de délégation de pouvoirs dans des cas spécifiques.
- Préférence non justifiée pour certains contractants, sous-traitants ou agents particuliers pendant la période d'appel d'offres.
- Multiplication de petits contrats pour respecter les seuils.
- Petits contrats successifs pour éviter les contrôles.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de

Exemples

- Pressions, notamment politiques, pour sélectionner un entrepreneur, sous-traitant ou agent particulier.
- Ajout d'une restriction ou d'une spécificité de telle sorte que le contrat soit attribué à une entreprise en particulier.
- Les motifs de la disqualification sont à peine exposés.
- Favoriser un soumissionnaire en particulier.
- Force majeure comme une situation d'urgence.
- Intentions frauduleuses.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Atteinte à la réputation.
- Risque de poursuite.
- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Risque de payer plus cher le service.
- Corruption.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- S'assurer du respect du cadre de gestion contractuelle selon la LCOP.
- Réaliser des contrôles.
- Favoriser la dénonciation.
- Audits en gestion contractuelle.
- Professionnels en conformité des processus.
- Directive sur la gestion contractuelle.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R 7. Risques associés aux appels d'offres				Liste de familles de risques et des risques associés
			R 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
	0%		100%				
	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
		0,00	100%	0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Fiche d'identification

R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé

R 7. 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 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé

Explication du risque

La rédaction de l'appel d'offres peut être orientée intentionnellement ou non vers un fournisseur particulier pour différentes raisons conduisant oui ou non à des actes répréhensibles.

Exemples

- Spécification d'un logiciel de traitement parce que la personne rédigeant l'appel d'offres à l'habitude de travailler avec ce produit.
- Un fournisseur corrompt un titulaire de charge publique pour l'obtention d'un contrat.
- Devis rédigé avec des spécifications favorisant un soumissionnaire en particulier.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Besoin mal défini.
- Le fractionnement du contrat a fonctionné pour aller de gré à gré.
- Consultant qui prépare l'appel d'offres.
- Annulation d'appel d'offres obtenu par le concurrent suite à des plaintes fondées.
- Multiplication d'addendas justifiés ou non.
- Incompétence du concepteur qui fait réaliser son travail par un fournisseur.
- Homologation, certification, qualification ou normalisation.
- Équivalence non justifiée; produit ciblé dans l'appel d'offres.
- Abus du processus de décision ou de délégation de pouvoirs.
- Manque ou peu de vérification.
- Corruption.
- Manque de compétence.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ?

Exemples

- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Atteinte à la réputation.
- Poursuite des concurrents.
- Payer plus cher.
- Accepter des contrats non favorables à l'organisation.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Éviter la dépendance à un produit autant que possible.
- S'assurer que le dossier ou les attributions de l'appel d'offres ne sont pas conçus spécialement pour un fournisseur en particulier.
- Faire signer un engagement de confidentialité au consultant qui prépare l'appel d'offres et s'assurer que le fournisseur pour qui travaille le consultant soit écarté de l'appel d'offres.
- S'assurer que l'annulation est prévue dans le contrat.
- S'assurer que les exigences pour procéder à des homologations ou répondre à des critères de qualification sont respectées.
- S'assurer du respect du processus de décision ou de délégation de pouvoirs.
- Réaliser des vérifications.
- Délai suffisant de publication de l'appel d'offres.
- Audit en gestion contractuelle.
- Directives en gestion contractuelle.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

- En contrôle ☐
- Contrôle moyen ☐
- Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

TROUSSE D'OUTILS

Identification du risque

Famille de risque

R 7. Risques associés aux appels d'offres

R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé

Explication du risque

Causes

Cause1-
Cause2-
Cause3-
Cause4-

Conséquences

Cons.1-
Cons.2-
Cons.3-
Cons.4-

Niveau de risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) =
Risque inhérent (RI)

P

0,00

I

0,00

RI

0,00

Niveau du risque avant contrôle

• Critères de probabilité et d'impact

• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice

Analyse du risque

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

Contrôles en place

C1-
C2-
C3-
C4-

Niveau de facteur de contrôle (FC) en place

0%

Niveau de facteur de non contrôle (FNC)

100%

• Critères d'appréciation des contrôles en place

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place

RI x FNC = Risque résiduel (RR)

RI

0,00

FNC

100%

RR

0,00

Niveau du risque après contrôle

Niveau de risque après contrôle dans la matrice

Hiérarchisation du risque

Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.

• Cartographie de la hiérarchisation des risques

• Lien avec un ou plusieurs risques

Évaluation du risque

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Opportunité

Explorer ou exploiter

Oui ☐

Non ☒

Accepter le risque

Retenir et surveiller le risque

Oui ☐

Non ☒

Traiter le risque

Réduire

Oui ☒

Non ☐

Transférer

Oui ☐

Non ☒

Annuler

Oui ☐

Non ☒

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Service de la prévention et de la détection
Réalisé par Farid Al Mahsani

Page 105 de 209

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5

RI

RR

Fiche d'identification

R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres

R 7. 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 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres

Explication du risque

Des ressources externes peuvent être impliquées dans une étape ou tout au long du processus de gestion contractuelle. Des situations vulnérables peuvent se présenter au niveau de l'information sensible qu'elle peut utiliser à des fins personnelles ou pour avantager son entreprise ou un tiers.

Exemples

- Une ressource externe participant à des plans et devis ou à des réponses durant les processus d'appel d'offres

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Manque d'expertise interne.
- Avantager l'entreprise pour laquelle travaille le consultant.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Atteinte à la réputation.
- Poursuite des concurrents.
- Payer plus cher.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Faire signer à la ressource externe un engagement de confidentialité.
- S'assurer que la participation d'une ressource externe à plus d'une phase n'est pas incompatible comme dans le cas de la conception et de la surveillance.
- Supervision de la ressource externe.
- Implication d'une ressource interne.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS			
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R 7. Risques associés aux appels d'offres				Liste de familles de risques et des risques associés	
			R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres				Tableau des fiches d'identification des risques	
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-					
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-						
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle		• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00			• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place					Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-					
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)					
	0%	100%						
	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle		Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
		0,00	100%	0,00				
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.					• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]	
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler		
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒			

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RR

RR

Fiche d'identification

R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres

R 7. 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 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres

Explication du risque

Processus d'appel d'offres volontairement de qualité inférieure au niveau des exigences de la pratique.

Exemples

- Accepter des contrats non favorables à l'organisation.
- Abaisser les critères pour favoriser un soumissionnaire en particulier.
- Ne pas respecter les exigences de processus (ex. accepter les soumissions après le délai prescrit).

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Manque de compétence ou absence d'expertise.
- Manque de temps.
- Manque de capacité.
- Intentions frauduleuses.
- Manque de contrôle du processus contractuel.
- Corruption.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- L'absence d'expertise notamment dans le domaine des approvisionnements comporte le risque de subir
- Payer plus que la valeur marchande pour le produit ou service encouru.
- Ouvre la porte à des actes répréhensibles.
- Favoritisme.
- Non-respect des règles éthiques.
- Atteinte à l'image/crédibilité.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Validation de la qualité du processus d'appel d'offres dans toutes ses étapes.
- Formation et offre de soutien.
- Audit.
- Directives ministérielles
- Processus rigoureux

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R 7. Risques associés aux appels d'offres				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de qualité du processus d'appel d'offres
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

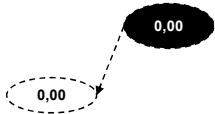
Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00



EXPLICATION DES CALCULS :

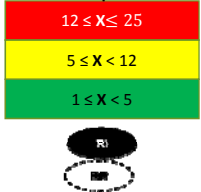
Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque



Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R 7.8. Risque de fractionnement de contrat

R 7. 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 7.8. Risque de fractionnement de contrat

Explication du risque

Le fait de contourner le cadre normatif en gestion contractuelle en attribuant des contrats de gré à gré ou sur invitation au lieu que de recourir à des appels d'offres. L'acte est encore plus grave quand l'intention de fractionner des contrats se fait dans le but d'avantager un tiers en contrepartie ou non d'une récompense ou un service.

Exemples

- [...] Les achats de même montant ou non, mais qui sont de même nature, faits dans un court intervalle de temps et qui, en les regroupant, cumulent un total qui est supérieur au seuil d'appel d'offres public. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion contractuelle, SCT, 2014, p.21].
- [...] Un premier contrat est adjudgé par appel d'offres et que d'autres contrats, portant sur le même objet, sont ensuite attribués de gré à gré au même fournisseur. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion contractuelle, SCT, 2014, p.21].

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Éviter les seuils d'appel d'offres.
- Intentions frauduleuses.
- Complexité/lourdeur du processus d'appel d'offres.
- Temps et coût associés à l'appel d'offres.
- On veut avoir le même fournisseur ou un fournisseur précis (gré à gré) pour entre autres, sa qualité de
- Incompétence.
- Courts délais.
- Seuils inappropriés : les seuils n'ont pas été mis à jour.
- L'arrivée à terme d'un contrat précédent (privilégier le fournisseur en place).

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Atteinte à la réputation.
- Poursuite des concurrents.
- Payer plus cher.
- Incite à la corruption.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- À partir de la liste des achats annuels, identifier les fournisseurs les plus importants avec lesquels des contrats attribués de gré à gré sont conclus. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion contractuelle, SCT, 2014, p.21].
- Examiner le détail des achats et les factures de ces fournisseurs afin d'y repérer des achats qui auraient fait l'objet de fractionnement. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion contractuelle, SCT, 2014, p.21].
- Audits en gestion contractuelle.
- Professionnels en conformité de processus.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

- En contrôle ☐
- Contrôle moyen ☐
- Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R 7. Risques associés aux appels d'offres				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 7.8. Risque de fractionnement de contrat				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de fractionnement de contrat
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place			Niveau de facteur de non contrôle (FNC)			
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Fiche d'identification

R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions

R 7. 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 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions

Explication du risque

Dépendamment de la complexité des contrats, les soumissionnaires ont besoin d’un certain 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.

Exemples

- Délai fixé en plein congé de la construction.
- Un court délai est donné pour répondre à un appel d’offres complexe.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Intention frauduleuse pour favoriser un contractant qui a de l’information privilégiée.
- Pression politique ou publique.
- Urgence.
- Acteurs publics corrompus ont pu imposer un délai déraisonnable afin de réduire la concurrence et d'avantager une entreprise détenant des informations privilégiées.
- Délai fixé en fonction de la somme au lieu de la complexité du contrat.
- Corruption.
- Délai déraisonnable pour soumissionner.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)

Exemples

- Plusieurs soumissionnaires ne pourront répondre à un appel d'offres.
- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Augmentation des demandes de report de l’échéance.
- Augmentation des prix.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- S’assurer du respect du cadre de la gestion contractuelle notamment au niveau des délais raisonnables.
- Sauf exception, éviter de lancer des appels d’offres dans des périodes non appropriées.
- Prendre en compte l’historique des demandes de report de délai dans des cas semblables et en tirer des conclusions afin d’améliorer le processus.
- Formulaire de non-participation (raisons à préciser).
- Déposer un avis d’intention.
- Évaluer le délai raisonnable pour réaliser une soumission.

Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles

- En contrôle ☐
- Contrôle moyen ☐
- Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R 7. Risques associés aux appels d'offres				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de délai insuffisant pour faire des soumissions
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
		0,00	100%	0,00			
	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
Explorer ou exploiter		Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler		
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R 7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions

R 7. 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 7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions

Explication du risque

L'évaluation des soumissions peut s'avérer hasardeuse si volontairement les choix des critères des pondérations et les exigences techniques ainsi que l'évaluation des critères ne sont pas bien définis. La non-standardisation de l'évaluation peut écarter ou retenir injustement un contractant. Cette vulnérabilité peut coûter cher à l'organisation et peut être exploitable par des corrupteurs.

Exemples

- Absence de critères de qualification ou de spécification technique (ex. taux journalier).
- Nombre insuffisant de soumissionnaires.
- Manipulation des soumissions (Soumissionnaire gagnant refuse le contrat; un soumissionnaire qui a refusé le contrat gagné en appel d'offres et qui se retrouve par la suite comme sous-traitant; le soumissionnaire gagnant embauche les soumissionnaires non retenus en sous-traitance ou des entreprises qui n'ont pas soumissionné; les soumissions présentées par des entreprises locales comportent des frais de transport semblables à ceux de soumissionnaires d'une autre région; un soumissionnaire à quelques dollars près de l'estimation; Soumissionnaires offrent des pots-de-vin pour être présélectionnés ou préqualifiés.)
- Risque d'erreur dans l'analyse des documents ou perte de documents.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Manque d'expertise.
- Corruption ou ententes collusoires.
- Laisser-faire.
- Pression politique ou publique.
- Urgence.
- Acteurs publics corrompus ont pu imposer un délai déraisonnable afin de réduire la concurrence et d'avantager une entreprise détenant des informations privilégiées.
- Attentes mal déterminées dans l'appel d'offres (attentes minimales vs attentes valorisées).
- Secrétaire ou membre de comité de sélection mal intentionné ou qui ne respecte pas les règles. (Corruption).

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Écarter des soumissionnaires qui ne devraient pas l'être.
- Poursuite par les soumissionnaires non retenus.
- Atteinte à la réputation.
- Victime de stratagèmes (ex. fraude, corruption).
- Prix payé trop élevé.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Analyser les résultats des appels d'offres et prendre les moyens pour que l'évaluation des soumissions et la sélection des fournisseurs favorisent leur traitement intègre et équitable, en conformité avec les exigences réglementaires
- s'assurer que le choix des critères soient soigneusement définis et la prudence s'impose quant à la détermination des critères d'exclusion (critères de qualification spécifiques).
- Les critères et leur pondération doivent être précisés de manière définitive et ne peuvent être déterminés lors de la présentation des offres.
- Une pondération équilibrée est essentielle. Dans les appels d'offres complexes, le facteur prix ne devrait pas dominer, sous peine de trop restreindre la marge de manœuvre. Les critères qui sont de toute façon remplis par la plupart des soumissionnaires doivent être faiblement pondérés, pour éviter que les offres ne soient trop proches les unes des autres.
- Concernant l'évaluation des critères, il s'agit d'examiner s'il faut établir un nombre de points, un pourcentage ou un rapport coûts/bénéfices. Dans les deux premiers cas, il faut définir une formule de prix.
- Habilitation de sécurité des secrétaires et des membres externes de comité de sélection.
- Mise à jour des membres du comité de sélection et faire compléter une déclaration d'intérêt.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

- En contrôle ☐
- Contrôle moyen ☐
- Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R 7. Risques associés aux appels d'offres				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque associé à l'évaluation des soumissions
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒			

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R 7.11. Risque d'addenda injustifié

R 7. 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 7.11. Risque d'addenda injustifié

Explication du risque

Des appels d'offres comportent des addendas dus par exemple à une mauvaise évaluation des besoins ou à une planification mal évaluée. Meilleure est la planification, moins qu'il y a d'addendas. Il arrive que des malintentionnés exploitent une situation où un nombre important d'addendas est accordé pour qu'ils en ajoutent d'autres non justifiés.

Exemples

- Modification non nécessaire dans les commandes sous prétexte d'une homologation.
- Modification de contrats qui ne sont pas traités comme l'exige la réglementation, ce qui fait en sorte que les autorisations requises ne sont pas demandées et que les dépenses supplémentaires ne sont pas
- Changement de programme non requis.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Les facteurs externes (imprévus, aléas ou obstacles non prévus au départ).
- Changements demandés en cours de l'exercice d'un projet (déplacement d'un mur, changement législatif comme une nouvelle tarification).
- Déficience de la détermination des besoins, de la planification de la réalisation des travaux et de la
- Modification des commandes sans que les délais pour le dépôt des soumissions soient ajustés.
- Corruption d'acteurs publics.
- Manque d'expertise.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Dépassement injustifié du budget.
- Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisation
- Perception négative du citoyen qui renforce le cynisme en vers la fonction publique.
- Ouvre la porte à de futurs stratagèmes.
- Réduction de la concurrence.
- Avantager une entreprise en particulier.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Traiter adéquatement les modifications à un contrat; pour ce faire, établir les dépenses supplémentaires afin qu'elles soient autorisées par les autorités compétentes, publiées dans le système électronique d'appel d'offres et, lorsque requises, transmises au Conseil du trésor.
- S'assurer de bien déterminer les besoins, planifier la réalisation des travaux et rédiger les cahiers de charge. Les omissions ou changements découlant de lacunes de cette étape peuvent à la fois générer des avenants qui auraient pu être évités et entraîner de véritables coûts supplémentaires.
- La mise en place de bonnes pratiques de gestion contractuelles pourrait limiter les coûts liés à la gestion d'un nombre indu d'avenants, diminuer les dépassements associés à ces avenants et éviter d'assumer des montants imputables aux fournisseurs.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

Identification du risque

Analyse du risque

Évaluation du risque

Famille de risque

Risque

Explication du risque

Causes

Conséquences

R 7. Risques associés aux appels d'offres

R 7.11. Risque d'addenda injustifié

Cause1-
Cause2-
Cause3-
Cause4-

Cons.1-
Cons.2-
Cons.3-
Cons.4-

Liste de familles de risques et des risques associés

Tableau des fiches d'identification des risques

Fiche d'identification du risque d'addenda injustifié

Niveau de risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)

P

I

RI

Niveau du risque avant contrôle

0,00

0,00

0,00

• Critères de probabilité et d'impact

• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice

Contrôles en place

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

C1-
C2-
C3-
C4-

Niveau de facteur de contrôle (FC) en place

Niveau de facteur de non contrôle (FNC)

0%

100%

Critères d'appréciation des contrôles en place

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place

RI x FNC = Risque résiduel (RR)

RI

FNC

RR

Niveau du risque après contrôle

0,00

100%

0,00

Niveau de risque après contrôle dans la matrice

Hiérarchisation du risque

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.

Opportunité

Accepter le risque

Traiter le risque

Explorer ou exploiter

Retenir et surveiller le risque

Réduire

Transférer

Annuler

Oui ☐

Oui ☐

Oui ☒

Oui ☐

Oui ☐

Non ☒

Non ☒

Non ☐

Non ☒

Non ☒

• Cartographie de la hiérarchisation des risques

• Lien avec un ou plusieurs risques

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

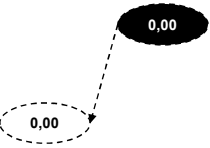
Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00



Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

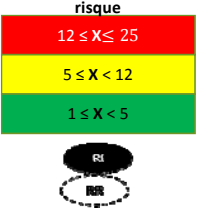
EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)
Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque



Fiche d'identification

R 7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres

R 7. 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 7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres

Explication du risque

Les soumissionnaires font des demandes de renseignements généraux ou spécifiques lors de la publication d'un appel d'offres. Il se pourrait que ces demandes décrivent un besoin éventuel et permet 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.

Exemples

- Un chargé de projet ou un intervenant autre que le responsable de l'appel d'offres qui répond
- Un chargé de projet au courant d'une erreur dans les documents contractuels et qui laisse passer.
- Donner suite à des demandes de modifications sans être conscient de favoriser le fournisseur demandant.
- Favoriser un fournisseur en ne répondant pas, volontairement à l'ensemble des questions formulées par
- Répondre aux questions des soumissionnaires d'une façon inégale pendant la publication de l'appel
- Éviter de mettre un addenda.
- Annuler l'appel d'offres et recommencer.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Processus de réponses aux questions mal structuré.
- Déficience de la gouvernance.
- Manque de vérification.
- Procédures non standardisées.
- Intentions frauduleuses.
- Plaintes ou procédures judiciaires.
- Atteinte à la crédibilité du processus d'appel d'offres.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Concurrences déloyales.
- Atteinte à la réputation du MO.
- Contrat plus cher à réaliser ou de moindre qualité.
- Augmentation des demandes de report de l'échéance.
- Délai insuffisant pour la réception des soumissions.
- Favoritisme.
- Corruption ou collusion.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du

Exemples

- Encadrer la période de questions en centralisant les demandes à un seul service et ce dernier s'assure du
- Assurer la confidentialité des questions posées (dépersonnaliser les questions) pour ne pas biaiser les

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle	☐
Contrôle moyen	☐
Absence de contrôle	☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R 7. Risques associés aux appels d'offres				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R 7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque associé à la période de questions en appel d'offres
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place 0%		Niveau de facteur de non contrôle (FNC) 100%				
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
	0,00	100%	0,00				
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Fiches d'identification

R8.Famille de risques associés aux comités de sélection

R8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection

Appréciation R8.1.

R8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection

Appréciation R8.2.

R8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection

Appréciation R8.3.

R8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection

Appréciation R8.4.

Fiche d'identification

R8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection

R 8. 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

Explication du risque :

La composition du comité de sélection peut être à l’avantage ou au détriment d’un soumissionnaire.

Exemples

- Conflits d’intérêts apparents, potentiels ou réels entre un membre du comité et un membre du personnel d’une entreprise soumissionnaire.
- Un possible lien hiérarchique entre des membres du comité.
- Divulgaration d’informations confidentielles par un membre lors de l’évaluation individuelle des soumissions.
- Prise en compte de l’expérience vécue avec le fournisseur dans l’évaluation individuelle de la soumission.
- Non-maintien de la confidentialité de la composition du comité de sélection.
- Expérience de travail commune entre un membre du comité et un membre du personnel ou soumissionnaire.
- Un membre qui tente d’influencer les autres membres.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Les règles de transparence du comité de sélection sont peu connues ou méconnues.
- Un ou plusieurs membres du comité de sélection favorisent un soumissionnaire avec ou sans contrepartie.
- 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.
- Secrétaire de comité peu expérimenté.
- Peur de représailles dans le cas de lien hiérarchique entre les membres du comité.
- Pression de la ligne hiérarchique sur un membre du comité (par exemple, un gestionnaire qui tente d’influencer l’évaluation individuelle d’un de ses employés siégeant à un comité de sélection).
- Manque de vérification et de rigueur.
- Influence des élus, des soumissionnaires potentiels ou du secrétaire de comité.
- Processus de composition du comité inadéquat.
- Absence d’habilitation de sécurité des membres de comité.
- Absence de déclarations d’intérêts complétée par les membres.
- Manque de préparation dû à une surcharge de travail.
- Un membre de comité qui a eu une mauvaise expérience avec un fournisseur dans le passé.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)

Exemples

- Plaintes et remises en question de l’intégrité du processus.
- Atteinte à la réputation de l’organisation.
- Poursuite des soumissionnaires non retenus.
- Ouvre la porte à des actes répréhensibles : des stratagèmes peuvent exploiter la faiblesse de l’encadrement des comités de sélection.
- Développement de liens étroits entre des soumissionnaires potentiels et notamment une personne qui siège fréquemment à des comités de sélection.
- Le contrat n’est pas adjugé au meilleur soumissionnaire

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- S’assurer du respect des exigences de la Directive concernant la gestion des contrats d’approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection), notamment le choix des membres du comité doit se faire avec le souci d’éviter tout conflit d’intérêts et toute apparence de conflits d’intérêts.
- Formation (ex. sensibilisation des intervenants au processus d’appel d’offres et des membres de comité sur le respect des obligations réglementaires).
- Habilitation sécuritaire des secrétaires de comité ou des membres du comité de sélection.
- Maintien à jour du registre des membres de comité.
- Renforcement et diffusion d’une procédure pour établir la composition des comités de sélection.
- S’assurer que la composition du comité de sélection reflète l’envergure du contrat.
- S’assurer qu’il n’y a pas de liens hiérarchiques.
- S’assurer qu’il n’y a pas de conflit d’intérêts avec le fournisseur.
- Tenir compte de l’expérience vécue avec le fournisseur.
- Processus adéquat et rigoureux de nomination des membres et de composition du comité.
- Les membres doivent remplir une déclaration d’intérêts et la mettre à jour annuellement.

Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles

- En contrôle ☐
- Contrôle moyen ☐
- Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R8. Risques de comité de sélection				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de non-intégrité des membres du comité de sélection
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	2,40	3,76	9,02	Moyen	• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place 72%		Niveau de facteur de non contrôle (FNC) 28%				
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
	9,02	28%	2,53	Faible			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation Moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	4	1	2	4	1	2,40
Impact (I)	4,00	4,00	3,05	2,75	5,00	3,76
Risque inhérent (RI)	16,00	4	6,1	11	5	9,02

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	4	4	4,00
Participant 2	4	4	4	4	4,00
Participant 3	4	3	3	2	3,05
Participant 4	4	2	3	2	2,75
Participant 5	5	5	5	5	5,00
					3,76

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	90%	90%	90%	90%	0%	72%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	10%	10%	10%	10%	100%	28%
Risque résiduel (RR)						2,53

9,02

2,53

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)
Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

$12 \leq X \leq 25$

$5 \leq X < 12$

$1 \leq X < 5$

9,02

2,53

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification
R8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection

R 8. Risques 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 8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection
<u>Explication du risque</u> Un comité de sélection assure à partir des critères établis l'équité et la transparence du processus d'évaluation des soumissions. Des situations vulnérables peuvent se créer s'il y a dysfonctionnement du comité comme l'absence de définition des rôles et de responsabilités notamment du secrétaire du comité ou absence de règles de fonctionnement avant, pendant et après l'évaluation des soumissions.
<u>Exemples</u> ➤ Passer outre aux critères après l'ouverture des soumissions. ➤ Absence d'un ou plusieurs membres désignés pour l'analyse de la soumission. ➤ Absence de documents afférents à la tenue du comité de sélection. ➤ Les critères de sélection et d'attribution ne sont pas définis de manière objective ou ne sont pas préétablis, ce qui biaise l'évaluation et laisse place à l'interprétation, tant par le fournisseur que par les membres du comité. ➤ Évaluation individuelle des soumissions effectuée de manière non adéquate ni rigoureuse ou non complétée.
À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)
<u>Exemples</u> ➤ Constitution déficiente du comité de sélection. ➤ Secrétaire de comité n'assume pas pleinement son rôle et ses responsabilités. ➤ Communication non encadrée des membres du comité avec des soumissionnaires. ➤ Il n'y a pas de rotation des membres. ➤ Lien hiérarchique direct d'emploi entre les membres, lien immédiat ou d'un passé rapproché (Ex. employé nouvellement retraité). ➤ Manque de vérification et de rigueur (Ex. Appréciation déficiente des CV des ressources stratégiques des soumissionnaires). ➤ Membre qui ne se limite pas uniquement au contenu de la soumission lors de l'évaluation individuelle (interprétation/jugement de ce qui est écrit). ➤ Comité de sélection composé d'un nombre insuffisant de membres, en fonction de l'envergure (valeur monétaire et/ou complexité du besoin) de l'appel d'offres. ➤ Des règles qui ne sont pas claires ou qui ne sont pas respectées. ➤ Manque de ressources au poste de secrétaire de comité. ➤ Information amplifiée dans une offre de service.
À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)
<u>Exemples</u> ➤ Atteinte à la réputation de l'organisation. ➤ Ouvre la porte à des actes répréhensibles : des stratagèmes peuvent exploiter la faiblesse de l'encadrement du comité de sélection. ➤ Stratégie des fournisseurs lors de la réponse aux critères de sélection, en fonction des évaluations faites par les membres (par ex. déposer une soumission dont la qualité est insatisfaisante et obtenir une note de passage lui permettant possiblement d'obtenir le contrat). ➤ Adjudication d'un contrat à un fournisseur qui n'est pas celui qui a réellement présenté la meilleure soumission. ➤ Mauvaise qualité de prestation de services.
À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)
<u>Exemples</u> Ø S'assurer qu'une liste à jour des membres aptes à siéger en comité de est établie et tenue à jour afin de faciliter la constitution des comités de sélection et la rotation des membres[1]; ➤ Rétirer le fonctionnement du comité de sélection aux membres et leur fournir des outils adéquats pour l'évaluation des soumissions. ➤ S'assurer du respect des exigences de la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection). ➤ Exiger des références, lors d'appréciation des CV des ressources stratégiques. Cela éviterait de payer plus cher pour un contrat et écarterait des contractants de moindre qualité. ➤ Processus et règles clairs, qui sont respectés et suivis de façon rigoureuse. ➤ Audit ou vérification périodique aléatoire du respect du processus. ➤ S'assurer que les secrétaires de comité suivent rigoureusement les formations du SCT et les forums de secrétaires.
Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles
En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

[1] SCT (2014). « Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle ». Québec, p.45

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R8. Risques de comité de sélection				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque associé au fonctionnement du comité de sélection
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place 0%		Niveau de facteur de non contrôle (FNC) 100%				
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
	0,00	100%	0,00				
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation Moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection

R 8. Risques 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 8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection

Explication du risque

Lors de l'évaluation des soumissions d'un appel d'offres, on constate généralement que les comités de sélection comptent les mêmes membres externes. Une organisation qui conclut un nombre important de contrats peut se trouver dans une situation vulnérable si elle n'assure pas une rotation adéquate de ses membres ou si elle a accès à un bassin restreint de membres.

Exemples

- Un membre qui se retrouve dans l'analyse de plusieurs contrats successifs de telle sorte qu'il devient vulnérable à des actes répréhensibles (détenir des informations privilégiées, par exemple).
- Un membre externe, ayant quitté récemment l'organisation pour une entreprise privée, un autre organisme public ou un départ à la retraite, se retrouve dans un comité de sélection pour un contrat donné par son ancienne organisation.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Fonction peu attrayante ou gratifiante.
- Membres externes non ou faiblement rémunérés.
- Une personne qui siège trop fréquemment à des comités de sélection.
- Intentions frauduleuses.
- Habilitation sécuritaire.
- Absence de règles d'éthique.
- Manque de vérification et de rigueur.
- Manque de compétence.
- Processus d'analyse lourd et complexe.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Atteinte à la réputation et à la crédibilité de l'organisation.
- Influencer les décisions en faveur d'un soumissionnaire.
- Ouvre la porte à des actes répréhensibles : développement de liens étroits entre des soumissionnaires potentiels et notamment le membre externe qui siège fréquemment à des comités de sélection.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Rotation obligatoire des membres comme l'exige la *Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics* (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection).
- Rémunération des membres externes.
- Audit aléatoire du processus.
- Formation.
- Sensibilisation des membres externes sur le respect des obligations réglementaires.
- Automatisation du processus de rotation.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐
Contrôle moyen ☐
Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R8. Risques de comité de sélection				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de rotation limitée des membres du comité de sélection
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation Moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de direction

R 8. Risques 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 8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection	
Explication du risque	
Les qualités du secrétaire de comité de sélection sont reliées à l'application des principes d'éthique, d'intégrité, de neutralité et de confidentialité dans le processus contractuel notamment l'évaluation des soumissions.	
Exemples	
➤ Orienter l'interprétation d'un critère (par exemple pour rallier les membres à une décision commune et partagée). ➤ Conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent chez le secrétaire de comité. ➤ Essoufflement du secrétaire de comité en raison du nombre restreint et du grand nombre d'appels d'offres ainsi que des déplacements. ➤ Pression des unités administratives pour prioriser leurs dossiers ➤ Cas urgents et non courants. ➤ Modification à la réglementation.	
À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)	
Exemples	
➤ Absence de règles d'éthique. ➤ Absence d'habilitation sécuritaire. ➤ Manque ou absence de rigueur dans la présidence du comité. ➤ Insuffisance de formation. ➤ Intentions frauduleuses. ➤ Secrétaire de comité peu expérimenté. ➤ Manque de connaissance du fonctionnement du comité ou non-respect des règles. ➤ Rôle du secrétaire du comité n'est pas encadré. ➤ Manque de ressources. ➤ Charges de travail élevées. ➤ Courts délais de traitement pour les dossiers urgents.	
À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)	
Exemples	
➤ Atteinte à la réputation de l'organisation. ➤ Poursuite par les soumissionnaires non retenus. ➤ Ouvre la porte à des actes répréhensibles. ➤ Ce n'est pas le meilleur soumissionnaire qui réalise le contrat. ➤ Actes répréhensibles. ➤ Remise en question de l'intégrité du processus.	
À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)	
Exemples	
Ø s'assurer[1] : - o qu'un nombre suffisant de personnes aptes à agir à titre de secrétaire de comités de sélection sont identifiées auprès du SCT pour recevoir la formation requise et s'engagent solennellement à respecter les principes de probité et d'objectivité liés à cette fonction; - o que le nombre optimal de personnes aptes à agir à titre de secrétaire de comités de sélection est établi en fonction du volume et de la nature des contrats nécessitant annuellement la tenue de tels comités au sein de l'organisme public afin d'assurer à chacun une participation régulière; - o que les secrétaires de comités de sélection, particulièrement ceux qui sont les moins actifs ou ceux venant des organismes publics où le volume et la nature des contrats nécessitant la tenue de comités sont relativement peu élevés, maintiennent à jour leurs connaissances au moyen de la formation continue offerte par le SCT; - o que le secrétaire rencontre les membres du comité de sélection pour les sensibiliser à leurs responsabilités, aux règles d'éthique ainsi qu'à l'importance de l'analyse individuelle des soumissions avant la réunion du comité et pour leur donner les consignes relatives à l'évaluation des soumissions. ➤ Habilitation sécuritaire du secrétaire du comité. ➤ Vérification aléatoire de l'application des exigences de la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection). ➤ Sélection rigoureuse des personnes qui occuperont ces fonctions. ➤ Questionnaires pour les membres du comité de sélection quant au rôle et à la qualité d'intervention du secrétaire du comité. ➤ S'assurer que les secrétaires de comité suivent rigoureusement les formations du SCT et les forums de secrétaires.	
Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles	
En contrôle	☐
Contrôle moyen	☐
Absence de contrôle	☐

[1] SCT (2014). « Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle », Québec, p.45

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R8. Risques de comité de sélection				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant les critères de probabilité allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note allant de 1 à 5 à chaque critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Évaluation moyenne des critères de contrôle

Attribuer un niveau de facteur de contrôle allant de 0 à 80%

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

Matrice de risque

0,00

0,00

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
Impact						

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5
RI
RR

Fiches d'identification

R9. Famille de risques de collusion

R9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant

Appréciation R9.1.

R9.2. Risque d'entente collusive

Appréciation R9.2.

R9.3. Risque d'intimidation

Appréciation R9.3.

R9.4. Risque lié à la présélection ou la pré-qualification

Appréciation R9.4.

Fiche d'identification

R9.1.Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant

R 9. 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	
Explication du risque :	
Il peut arriver qu’un soumissionnaire refuse un contrat pour des motifs raisonnables comme une insuffisance de fonds (difficultés financières et protection de la faillite). Dans d’autres cas, par exemple pour les services professionnels, le refus peut être motivé par des intentions frauduleuses.	
Exemples	
➤ Un soumissionnaire qui a refusé le contrat gagné en appel d’offres et qui se retrouve par la suite comme sous-traitant ➤ Collusion pour se partager les contrats et ainsi faire augmenter les prix.	
À votre avis, quelles sont les causes supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)	
Exemples	
➤ Motifs sérieux empêchant le soumissionnaire d'honorer le contrat (sous-traitants non disponibles, difficultés financières, manque immédiat d'expertise, trop de contrats en simultané, etc.). ➤ Intimidation de la part d'un concurrent. ➤ Ententes collusoires (territoire protégé, contrôle des prix, contrôle des matériaux). ➤ Absence de pénalités de refus de contrat. ➤ Absence de garantie de soumission ou de garantie d’exécution.	
À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)	
Exemples	
➤ Retourner en appel d'offres (Argent et temps). ➤ Si désistement du premier et plus bas soumissionnaire, accepter le soumissionnaire classé deuxième à un prix plus élevé. ➤ Si collusion, l’organisation n’obtient pas le juste prix. ➤ Crédibilité du processus d’octroi de contrats.	
À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)	
Exemples	
➤ Sanctionner les soumissionnaires gagnants qui refusent d’honorer leur contrat sans motifs sérieux. ➤ S’assurer d’avoir des garanties de soumission et d’exécution valides. ➤ Écarter les entreprises ayant eu un rendement insatisfaisant. ➤ Ajouter des pénalités dans l’appel d’offres en cas de refus de contrat. ➤ Écarter un concurrent intimidant en offrant un cadre de dénonciation. ➤ Déceler des ententes collusoires. ➤ Améliorant l’encadrement visant à baliser l’usage ou non des clauses de pénalités. ➤ Enquêtes administratives. ➤ Formation du personnel sur la protection de l’intégrité des contrats publics.	
Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles	
En contrôle	☐
Contrôle moyen	☐
Absence de contrôle	☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS			
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R9. Risques de collusion				Liste de familles de risques et des risques associés	
		Risque	R9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant				Tableau des fiches d'identification des risques	
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-					
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-						
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle		• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	2,00	2,17	4,34	Faible		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place					Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4- Niveau de facteur de contrôle (FC) en place 40% Niveau de facteur de non contrôle (FNC) 60%					
	Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle		Niveau de risque après contrôle dans la matrice
		4,34	60%	2,60	Faible			
Hiérarchisation du risque		Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.					• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)		Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]	
	Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler			
	Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐			
	Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒			

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	2	2	2	2	2	2,00
Impact (I)	2,00	2,00	2,00	2,15	2,70	2,17
Risque inhérent (RI)	4,00	4	4	4,3	5,4	4,34

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	60%	60%	40%	20%	20%	40%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	40%	40%	60%	80%	80%	60%
Risque résiduel (RR)						2,60

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	2	2	2	2	2,00
Participant 2	2	2	2	2	2,00
Participant 3	2	2	2	2	2,00
Participant 4	2	2	3	2	2,15
Participant 5	3	2	3	3	2,70
					2,17

4,34

2,60

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
Impact						

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Fiche d'identification

R9.2.Risque d'entente collusoire

Page d

Plan d

R 9. Risques de collusion

Vulnérabilités associées aux ententes illicites entre des fournisseurs complices dans le but d’entraver la concurrence.

R 9.2. Risque d’entente collusoire

Explication du risque :

Les soumissionnaires peuvent s’entendre secrètement à tout moment pour entraver la concurrence si les conditions s’y réunissent.

Exemples

- Retrait de soumissionnaires.
- Soumission de complaisance (offres de couverture, présentation de fausses offres).
- Rotation de soumission (présentation à tour de rôle de la meilleure offre convenue).
- Un fournisseur qui accepte de faire une soumission à un prix supérieur au prix établi.
- Les soumissions comportent les mêmes irrégularités ou similitudes anormales (ex. mêmes ressources, équipements, etc.).
- Les fournisseurs se rencontrent avant de présenter leur offre sans que vous soyez invités à cette rencontre.
- Des fournisseurs qui, en temps normal, présentent des soumissions ne le font pas.
- Le soumissionnaire gagnant embauche, en sous-traitance, des soumissionnaires non retenus ou des entreprises qui n’ont pas soumissionné.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Compensation financière remise par le gagnant aux entrepreneurs qui ont déposé de fausses soumissions.
- Manque d'expertise; situation financière problématique; indisponibilité de ses propres sous-traitants.
- Informations privilégiées obtenues d'un agent titulaire de charges publiques avec ou sans contrepartie. (Voir Commission Charbonneau)
- Peu de soumissionnaires potentiels.
- Marché avec peu de concurrence notamment dans les domaines spécialisés.
- Monopole de produits ou de matériaux.
- Faible probabilité de conséquences (peu ou pas de pénalités).

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)

Exemples

- Stratagèmes de collusion qui permettent, entre autres, de gonfler artificiellement les coûts des travaux. L’utilisation de fausses factures est l’un des moyens privilégiés pour camoufler les sommes remises aux autres fournisseurs.
- Manque à gagner pour le gouvernement.
- Restreindre ou empêcher d'autres concurrents.
- Service payé plus cher par l'organisation.
- Atteinte à la réputation de l’organisation.
- Ouvre la porte à plus d’actes répréhensibles.
- Contrôle de certains territoires.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Offrir un cadre de dénonciation.
- Attestation de Revenu Québec et Autorisation de contracter de l’Autorité des marchés financiers.
- Développer des signaux d’alerte pour contrer les ententes collusoires (UPAC).
- Encourager les entreprises qui se dénoncent dans un programme bien encadré afin notamment de récupérer les sommes dues et de comprendre d’autres stratagèmes.
- Enquêtes administratives.
- Entente d’échanges de renseignements avec l’UPAC.
- Formation des employés sur la protection de l’intégrité des contrats.
- Analyses de marché.

Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles

En contrôle ☐

Contrôle moyen ☐

Absence de contrôle ☐

I- Cont

II- Appr

Lis

Tal

R9

III- Situ

IV- SUR

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R9. Risques de collusion				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R9.2. Risque d'entente collusoire				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque d'entente collusoire
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-				
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Fiche d'identification

R9.3. Risque d'intimidation

R 9. Risques de collusion

Vulnérabilités associées aux ententes illicites entre des fournisseurs complices dans le but d'entraver la concurrence.

R 9.3. Risque d'intimidation

Explication du risque :

Les gestes d'intimidation peuvent se présenter dans le processus contractuel et concernent tous les milieux et non pas seulement le milieu de la construction. L'intimidation constitue souvent un abus de pouvoir (influence) pour faire du mal à une personne (physique ou morale) ou à sa réputation.

Exemples

- Des gestes d'intimidation envers les membres de comités de sélection.
- Actes de vandalisme ou sabotage sur des chantiers du concurrent.
- Nombreuses plaintes contre le concurrent au BSDQ, à la CCQ et à la CNESST dans le but d'écarter ou de nuire à un concurrent.
- Nombreuses plaintes contre le concurrent au RORC, au dirigeant d'organisme, au SCT, etc., dans le but de nuire à la réputation d'une entreprise.
- Incitation à ne pas soumissionner sous peine de représailles.
- Menaces proférées envers les individus.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Sentiment d'impunité.
- Culture de peur et de représailles.
- Manque de mécanismes sécuritaires de dénonciation.
- Ententes collusoires dans le but notamment d'écarter ou de nuire à un concurrent.
- Méthodes douteuses et environnement violent
- Crime organisé présent dans le domaine de la construction.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Réduire ou éliminer la concurrence.
- Intimidation qui finit par faire partie de la « culture » devient acceptable dans ce milieu.
- Baisse du nombre de soumissionnaires sur les appels d'offres.
- Retard ou arrêt des travaux prévus.
- Refus de travail des employés.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- S'assurer que les mécanismes de dénonciation garantissent les non-représailles
- Sensibilisation et formation.
- Enquêtes administratives.
- Formation du personnel sur la protection de l'intégrité des contrats publics.
- Entente d'échange de renseignements avec l'UPAC.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐

Contrôle moyen ☐

Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R9. Risques de collusion				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R9.3. Risque d'intimidation				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque d'intimidation
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
0%		100%					
Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice		
0,00		100%		0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)
Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5

RI

RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiche d'identification

R9.4.Risque lié à la présélection ou à la pré-qualification

R 9. Risques de collusion

Vulnérabilités associées aux ententes illicites entre des fournisseurs complices dans le but d’entraver la concurrence.

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

Explication du risque

La présélection ou la pré-qualification présente des avantages pour les projets importants et complexes ou pour des équipements ou des systèmes et des services spécialisés conçus sur mesure. L’objectif principal de la pré-qualification est de sélectionner les fournisseurs dont les compétences et l’expérience réduiront le risque de non-exécution dans le cadre du projet/contrat proposé.

Néanmoins, la présélection peut générer des risques et notamment d’actes répréhensibles si les critères et conditions ne sont pas bien encadrés.

Exemples

- Un soumissionnaire qualifié qui ne répond pas à tous les aspects ou aux aspects cruciaux des critères précisés.
- Des fournisseurs sélectionnés ont eu une entente collusoire.
- Un nombre restreint de fournisseurs qualifiés entraîne une hausse des prix.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Lacunes dans le processus d’évaluation et des critères de sélection des fournisseurs.
- Soumissionnaires offrent des pots-de-vin pour être présélectionnés ou pré-qualifiés.
- Manque ou insuffisance de vérification des compétences quant aux fournisseurs présélectionnés.
- Ententes collusoires.
- Analyse de marché déficiente ou « influencée ».
- Inadéquation entre le besoin énoncé dans les documents d’appel d’offres et le besoin réel (restreindre la concurrence).

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)

Exemples

- Corruption.
- Des fournisseurs peuvent avoir des ententes collusoires afin de gagner le contrat.
- Des critères peu contraignants peuvent entraîner un nombre excessif de candidats non convenablement qualifiés et susceptibles de dissuader les firmes mieux qualifiées à soumissionner;
- Des critères restrictifs peuvent entraver gravement la concurrence, limiter la participation d’entreprises locales à l’offre et donner lieu à des prix plus élevés.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- S’assurer que les critères soient définis en conformité avec les besoins appropriés du projet et qu’ils sont équilibrés et suffisamment rigoureux pour faire en sorte que seules les entreprises correctement qualifiées soient incluses dans la liste finale.
- Liste d’évaluation du rendement insatisfaisant.
- Évaluation du rendement.

Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles

En contrôle

☐

Contrôle moyen

☐

Absence de contrôle

☐

Service de la prévention et de la détection

Page 151 de 209

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R9. Risques de collusion				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R9.4. Risque lié à la présélection ou la pré-qualification				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque lié à la présélection ou la pré-qualification
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
		Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-				
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place C1- C2- C3- C4- Niveau de facteur de contrôle (FC) en place 0% Niveau de facteur de non contrôle (FNC) 100%				Critères d'appréciation des contrôles en place
	Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice
		Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques
Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)		Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
	Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler		
	Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
	Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25

5 ≤ X < 12

1 ≤ X < 5

RI

RR

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

Fiches d'identification **R10. Famille de risques de vérification inadéquate**

R10.1. Risque de fausses facturations

Appréciation R10.1.

R10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel

Appréciation R10.2.

R10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions

Appréciation R10.3.

R10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts

Appréciation R10.4.

R10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat

Appréciation R.10.5

Fiche d'identification

R10.1.Risque de fausses facturations

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'erreurs, 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 d'erreurs ou de fausses facturations

Explication du risque :

Les fausses facturations, comme les faux documents, sont les principaux outils permettant toutes formes d'escroqueries dont sont victimes les usagers et le gouvernement.

Exemples

- Altération ou falsification de documents.
- Faux employés ou faux bénévoles (exemple, autoconstruction spéculative).
- Compagnies-écrans liées au crime organisé.
- Factures non ventilées.
- Compagnies apparentées (mêmes administrateurs agissant comme sous-traitants).
- Factures avec rabais (%).

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Manque de rigueur.
- Absence ou peu de vérification.
- Intentions frauduleuses.
- Des individus ou des entreprises peuvent travailler en échange d'un profit partagé.
- Utilisation de salariés sans carte de compétence et une rémunération ne respectant pas les règles prévues.
- Favoriser un entrepreneur.
- Blanchir l'argent du crime organisé à l'aide des compagnies légitimes en y puisant de l'argent comptant pour payer leurs travailleurs « au noir », ou pour gonfler leurs notes de frais et réduire leurs impôts et taxes.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Préjudices moraux (réputation) et financiers pour l'organisation.
- Travailleurs « au noir » impliquant un manque à gagner (impôts, taxes, CNESST, CCQ, etc.).
- Non-obtention de la licence requise auprès de la RBQ pour effectuer les travaux de construction.
- Élimine la concurrence.
- Baisse des prix concurrentiels pour éliminer la concurrence.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Des contrôles au hasard et périodiques conjointement avec des organismes comme Revenu Québec.
- Faciliter le signalement en encadrant le processus de gestion contractuelle.
- Rotation des postes au niveau des fonctions.
- Sensibilisation et formation.
- Enquêtes administratives.
- Processus soumission anormalement basse, analyse d'écart + 10 %.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐

Contrôle moyen ☐

Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R10. Risques de vérification inadéquate				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R10.1. Risque de fausses facturations				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de fausses facturations
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	4,00	3,76	15,04	Élevé	• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4- Niveau de facteur de contrôle (FC) en place : 60% Niveau de facteur de non contrôle (FNC) : 40%				
	Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice
		15,04	40%	6,02	Moyen		
Hiérarchisation du risque		Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)		Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
	Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler		
	Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
	Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)	4	4	4	4	4	4,00
Impact (I)	4,00	4,00	3,05	2,75	5,00	3,76
Risque inhérent (RI)	16,00	16	12,2	11	20	15,04

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	4	4	4,00
Participant 2	4	4	4	4	4,00
Participant 3	4	3	3	2	3,05
Participant 4	4	2	3	2	2,75
Participant 5	5	5	5	5	5,00
					3,76

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place	50%	60%	90%	40%	60%	60%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	50%	40%	10%	60%	40%	40%
Risque résiduel (RR)						6,02

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

$12 \leq X \leq 25$
$5 \leq X < 12$
$1 \leq X < 5$



15,04

6,02

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
Impact						

Fiche d'identification

R10.2.Risque d'absence de conformité du processus contractuel

R 10. Risques de vérifications inadéquates

Vulnérabilités associées à la vérification tout au long du processus de gestion contractuelle. Ces vulnérabilités se manifestent sous forme d'erreurs, 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 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel

Explication du risque :

C'est le manquement aux lois, à la réglementation, aux normes ou aux politiques internes en vigueur. Cette absence de conformité peut notamment cacher des actes répréhensibles.

Exemples

- Réponses incohérentes, vagues ou peu plausibles à la suite d'une enquête concernant l'attribution d'un contrat d'une façon non conforme ou illégale.
- Absence de révision ou de justification du budget.
- Peu ou pas d'audit interne.
- Non suivi des recommandations de l'audit interne.
- Contrôle défaillant ou non appliqué, voire souvent compromis par des autorités supérieures.
- Des erreurs ou des irrégularités constatées à la suite d'un audit.
- Incompatibilité des tâches.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Manque de volonté ou laxisme des autorités.
- Déficit de compétence ou d'expertise.
- Insuffisance budgétaire.
- Peu d'intérêt pour la fonction d'audit.
- Relations difficiles entre le responsable de l'audit interne et le dirigeant de l'organisation.
- Attribuer des tâches sans se soucier des conséquences.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Insuffisance d'assurance au niveau de la conformité.
- Manque de transparence.
- Risque de mauvaises réputations.
- Commettre des actes répréhensibles.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Leadership des autorités compétentes pour s'assurer que les pratiques sont conformes aux exigences des règles notamment celles de la *Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics* (C.T. 215340 du 13 juillet 2015).
- S'assurer de maintenir une expertise au niveau des professionnels de la conformité.
- Allouer les budgets nécessaires.
- Soutien à la fonction d'audit.
- Professionnels en conformité du processus contractuel.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐

Contrôle moyen ☐

Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R10. Risques de vérification inadéquate				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque d'absence de conformité du processus contractuel
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place			Niveau de facteur de non contrôle (FNC)			
	0%		100%				
	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
		0,00	100%	0,00			
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
Oui ☐		Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐		
Non ☒		Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation Moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Fiche d'identification

R10.3.Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions

R 10. Risques de vérifications inadéquates

Vulnérabilités associées à la vérification tout au long du processus de gestion contractuelle. Ces vulnérabilités se manifestent sous forme d’erreurs, 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 10.3. Risque de falsification de documents servant à l’analyse des soumissions

Explication du risque :

La documentation en appui à l’estimation des coûts, l’analyse des écarts entre l’estimation de la valeur du contrat et les soumissions reçues peut être falsifiée. L’analyse expliquant l’écart important entre le plus bas prix soumis et le deuxième plus bas prix soumis, s’il y a lieu, de même que la documentation justifiant le rejet d’une soumission peut être aussi truquée.

Exemples

- Altération ou falsification de documents lors de l’analyse des soumissions.
- Aucune consignation au dossier justifiant un rejet d’une soumission dont le prix est jugé anormalement bas.
- Fausses déclarations (attestation de Revenu Québec, etc.)
- Ajout de documents après l’ouverture des soumissions.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l’existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Intentions frauduleuses.
- Favoriser un soumissionnaire en particulier.
- Pot-de-vin.
- Absence d’encadrement du comité de sélection.
- Volonté de faire des travaux et d’éviter de retourner en appel d’offres.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation ? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d’image, d’équité, etc.)

Exemples

- Poursuite des soumissionnaires non retenus.
- Atteinte à la réputation de l’organisme public.
- Manque à gagner pour l’organisme public.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Habilitation sécuritaire des membres du comité de sélection.
- Encadrement du comité de sélection.
- Reddition de compte rigoureuse.
- Audit.
- Comité des analyses pour des soumissions anormalement basses ou des écarts [-20 % ; +10 %].

Commentaires sur le niveau d’efficacité des contrôles

En contrôle

Contrôle moyen

Absence de contrôle

☐

☐

☐

Service de la prévention et de la détection

Page 161 de 209

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

					TROUSSE D'OUTILS		
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	Famille de risque	R10. Risques de vérification inadéquate				Liste de familles de risques et des risques associés
		Risque	R10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions				Tableau des fiches d'identification des risques
		Explication du risque					Fiche d'identification du risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions
		Causes	Cause1- Cause2- Cause3- Cause4-				
	Conséquences	Cons.1- Cons.2- Cons.3- Cons.4-					
	Analyse du risque	Niveau de risque avant contrôle	P	I	RI	Niveau du risque avant contrôle	• Critères de probabilité et d'impact
		Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)	0,00	0,00	0,00		• Niveau du risque avant contrôle dans la matrice
		Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)	Contrôles en place				Critères d'appréciation des contrôles en place
			C1- C2- C3- C4-				
	Niveau de facteur de contrôle (FC) en place		Niveau de facteur de non contrôle (FNC)				
		0%		100%			
Évaluation du risque	Niveau de risque après appréciation des contrôles en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle	Niveau de risque après contrôle dans la matrice	
Évaluation du risque	Hiérarchisation du risque	Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.				• Cartographie de la hiérarchisation des risques • Lien avec un ou plusieurs risques	
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	Opportunité	Accepter le risque	Traiter le risque			Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]
		Explorer ou exploiter	Retenir et surveiller le risque	Réduire	Transférer	Annuler	
		Oui ☐	Oui ☐	Oui ☒	Oui ☐	Oui ☐	
	Non ☒	Non ☒	Non ☐	Non ☒	Non ☒		

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
	Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5	
	Impact					

Fiche d'identification

R10.4.Risque de dépassement injustifié des coûts

R 10. Risques de vérifications inadéquates

Vulnérabilités associées à la vérification tout au long du processus de gestion contractuelle. Ces vulnérabilités se manifestent sous forme d’erreurs, 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 10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts

Explication du risque :

Le dépassement des coûts implique qu'un devis ou une estimation des coûts a été fourni par un contractant, mais que les coûts effectifs ont finalement dépassé cette estimation. La question est de savoir si les surcoûts sont justifiés ou au contraire sont abusifs.

Exemples

- Facturer un nombre d'heures abusif, par exemple, en fabricant de fausses feuilles de présence.
- Charger des journées de travail de plus de 24 heures ou des heures un 31 novembre!
- Service de garde 24/24 pour répondre au téléphone dans l'éventualité d'un problème avec le système informatique, alors que le service n'est pas prévu dans le contrat.
- Incapacité d'auditer efficacement une exagération des heures dans un mandat horaire.

À votre avis, quelles sont les **causes** supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Pression exercée pour des paiements à effectuer de toute urgence ou en avance.
- Manque d'expertise : mauvaise estimation ou sous-estimation des coûts; manque de rigueur pour déterminer si l'estimation est fondée ou non.
- Problème de suivi des contrats.
- Grande dépendance et confiance malavisée envers une ou plusieurs ressources externes.
- Irrégularités en matière d'attribution des contrats notamment des pratiques de fractionnement de contrats.
- Manque de contrôle.
- Intentions frauduleuses.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les **conséquences** sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Payer plus cher le service.
- Victimes d'actes répréhensibles.
- Atteinte à la réputation du MO.

À votre avis, quels sont les **contrôles existants** dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Meilleure estimation des coûts.
- Formation notamment sur l'estimation.
- Contrôle
- Encadrer et favoriser le signalement.
- Enquêtes administratives.
- Analyse des réclamations.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

- En contrôle ☐
- Contrôle moyen ☐
- Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

TROUSSE D'OUTILS

Identification du risque

Famille de risque

Risque

Explication du risque

Causes

Conséquences

R10. Risques de vérification inadéquate

R10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts

Cause1-

Cause2-

Cause3-

Cause4-

Cons.1-

Cons.2-

Cons.3-

Cons.4-

Liste de familles de risques et des risques associés

Tableau des fiches d'identification des risques

Fiche d'identification du risque de dépassement injustifié des coûts

Analyse du risque

Niveau de risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)

P

I

RI

Niveau du risque avant contrôle

0,00

3,76

0,00

Contrôles en place

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

C1-

C2-

C3-

C4-

Niveau de facteur de contrôle (FC) en place

Niveau de facteur de non contrôle (FNC)

0%

100%

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place

RI x FNC = Risque résiduel (RR)

RI

FNC

RR

Niveau du risque après contrôle

0,00

100%

0,00

Critères de probabilité et d'impact

Niveau du risque avant contrôle dans la matrice

Évaluation du risque

Hiérarchisation du risque

Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.

• Cartographie de la hiérarchisation des risques

• Lien avec un ou plusieurs risques

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Opportunité

Accepter le risque

Traiter le risque

Explorer ou exploiter

Retenir et surveiller le risque

Réduire

Transférer

Annuler

Oui ☐

Oui ☐

Oui ☒

Oui ☐

Oui ☐

Non ☒

Non ☒

Non ☐

Non ☒

Non ☒

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Service de la prévention et de la détection
Réalisé par Farid Al Mahsani

Page 165 de 209

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	4,00	4,00	3,05	2,75	5,00	3,76
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1	4	4	4	4	4,00
Participant 2	4	4	4	4	4,00
Participant 3	4	3	3	2	3,05
Participant 4	4	2	3	2	2,75
Participant 5	5	5	5	5	5,00
					3,76

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

$12 \leq X \leq 25$

$5 \leq X < 12$

$1 \leq X < 5$

RI

RR

Fiche d'identification

R10.5.Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat

R 10. Risques de vérifications inadéquates

Vulnérabilités associées à la vérification tout au long du processus de gestion contractuelle. Ces vulnérabilités se manifestent sous forme d'erreurs, 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 10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat

Explication du risque :

C'est le fait de ne pas déclarer volontairement les salaires versés en échange d'un travail. Le travail au noir peut avoir de graves conséquences aussi bien pour l'employeur que pour le salarié.

Exemples

- Rendre un service contre une rémunération.

À votre avis, quelles sont les causes supportant l'existence du risque? (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)

Exemples

- Les salariés bénéficiaires de prestations sociales (assurance emploi, aide sociale, CNESST, assurance salaire, etc.) ou payant des pensions alimentaires sont vulnérables à accepter une rémunération non déclarée afin de conserver leurs prestations.
- Intentions frauduleuses.
- Honoraires sur la base de forfait.

À votre avis, advenant que le risque se matérialise, quelles sont les conséquences sur votre organisation? (notamment en terme de qualité de service, de délais, de coût, d'image, d'équité, etc.)

Exemples

- Manque à gagner de : DAS, impôts, taxes, CNESST, CCQ, etc.
- Prestations sociales injustifiées versées par les différents organismes alors que les salariés travaillent.
- Non-déclaration des salaires payés autrement par les salariés.

À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)

Exemples

- Une entreprise qui a recours à la sous-traitance pour l'exécution d'un travail, d'une prestation de services doit s'assurer que le sous-traitant respecte bien la législation en matière de déclaration des salariés.
- Des contrôles non annoncés.
- Formation et sensibilisation.

Commentaires sur le niveau d'efficacité des contrôles

En contrôle ☐

Contrôle moyen ☐

Absence de contrôle ☐

PLAN DE GESTION DU RISQUE : APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

TROUSSE D'OUTILS

Identification du risque

Famille de risque

Risque

Explication du risque

Causes

Conséquences

R10. Risques de vérification inadéquate

R10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat

Cause1-

Cause2-

Cause3-

Cause4-

Cons.1-

Cons.2-

Cons.3-

Cons.4-

Liste de familles de risques et des risques associés

Tableau des fiches d'identification des risques

Fiche d'identification du risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat

Analyse du risque

Niveau de risque avant contrôle

Probabilité (P) x Impact (I) = Risque inhérent (RI)

P

I

RI

Niveau du risque avant contrôle

0,00

0,00

0,00

Critères de probabilité et d'impact

Niveau du risque avant contrôle dans la matrice

Contrôles en place

Contrôles en place appréciés en % de facteur de contrôle (FC) et de non-contrôle (FNC)

C1-

C2-

C3-

C4-

Niveau de facteur de contrôle (FC) en place

Niveau de facteur de non contrôle (FNC)

0%

100%

Critères d'appréciation des contrôles en place

Niveau de risque après appréciation des contrôles en place

RI x FNC = Risque résiduel (RR)

RI

FNC

RR

Niveau du risque après contrôle

0,00

100%

0,00

Niveau de risque après contrôle dans la matrice

Hiérarchisation du risque

Classer le risque dans la matrice en fonction de son niveau de gravité.

• Cartographie de la hiérarchisation des risques

• Lien avec un ou plusieurs risques

Évaluation du risque

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)

Opportunité

Accepter le risque

Traiter le risque

Explorer ou exploiter

Retenir et surveiller le risque

Réduire

Transférer

Annuler

Oui ☐

Oui ☐

Oui ☒

Oui ☐

Oui ☐

Non ☒

Non ☒

Non ☐

Non ☒

Non ☒

Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place

[le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]

Service de la prévention et de la détection
Réalisé par Farid Al Mahsani

Page 168 de 209

Évaluation moyenne de la probabilité et de l'impact avant contrôle

Attribuer une note suivant
les critères de probabilité
allant de 1 à 5

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Probabilité (P)						0,00
Impact (I)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Risque inhérent (RI)	0,00	0	0	0	0	0,00

Évaluation moyenne d'impact avant contrôle

Attribuer une note
allant de 1 à 5 à chaque
critère d'impact

	Réputation (30%)	Financier (30%)	Juridique (15%)	Qualité de services (25%)	Moyenne d'Impact pour chaque participant
Participant 1					0,00
Participant 2					0,00
Participant 3					0,00
Participant 4					0,00
Participant 5					0,00
					0,00

Attribuer un niveau de
facteur de contrôle allant de
0 à 80%

Évaluation moyenne des critères de contrôle

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4	Participant 5	Moyenne de l'ensemble des participants
Niveau de facteur de contrôle (FC) en place						0%
Niveau de facteur de non contrôle (FNC)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Risque résiduel (RR)						0,00

0,00

0,00

Matrice de risque

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25
	Probable 4	4	8	12	16	20
	Possible 3	3	6	9	12	15
	Improbable 2	2	4	6	8	10
	Rare 1	1	2	3	4	5
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5
		Impact				

EXPLICATION DES CALCULS :

Probabilité (P = a) x Impact (I = b) = Risque Inhérent (RI = ab)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

Facteur de non contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC = 60 %)

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = ab x 60 % = c

Légende du niveau de
risque

12 ≤ X ≤ 25
5 ≤ X < 12
1 ≤ X < 5



Cartographie de la hiérarchisation des risques

Légende du niveau
de risque



RI Risque inhérent
RR Risque résiduel

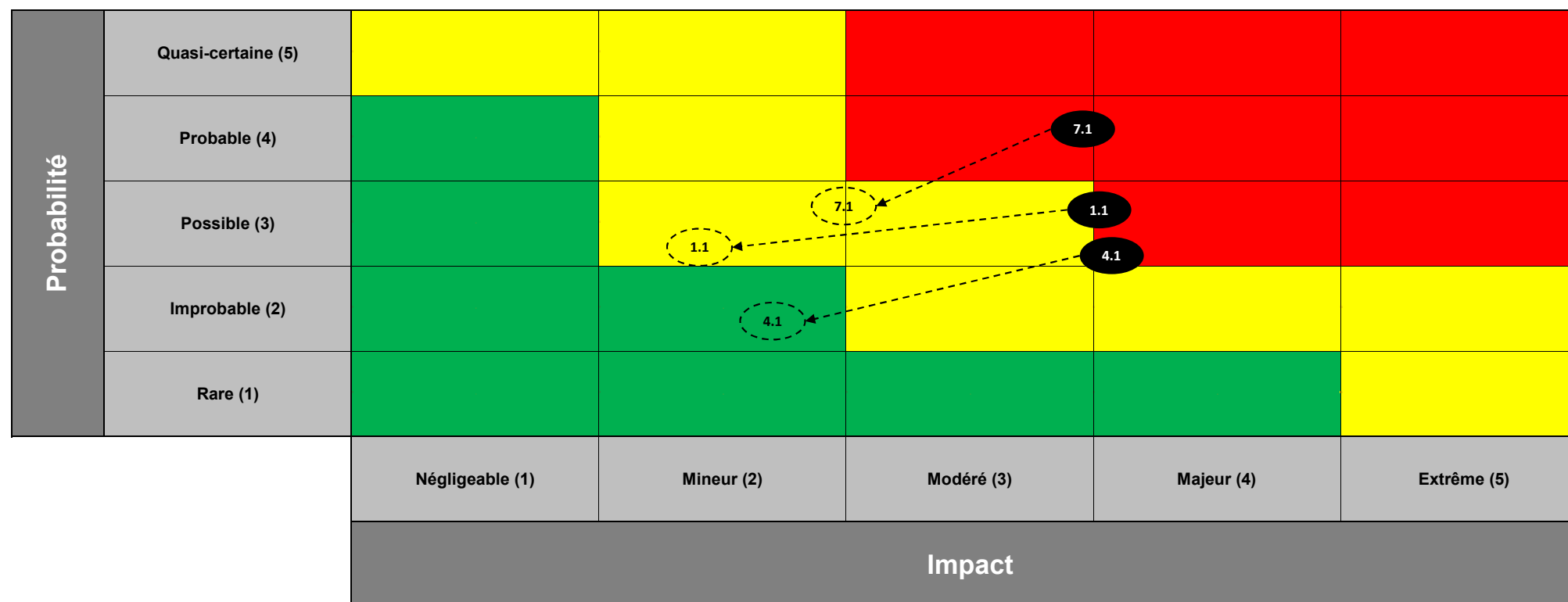
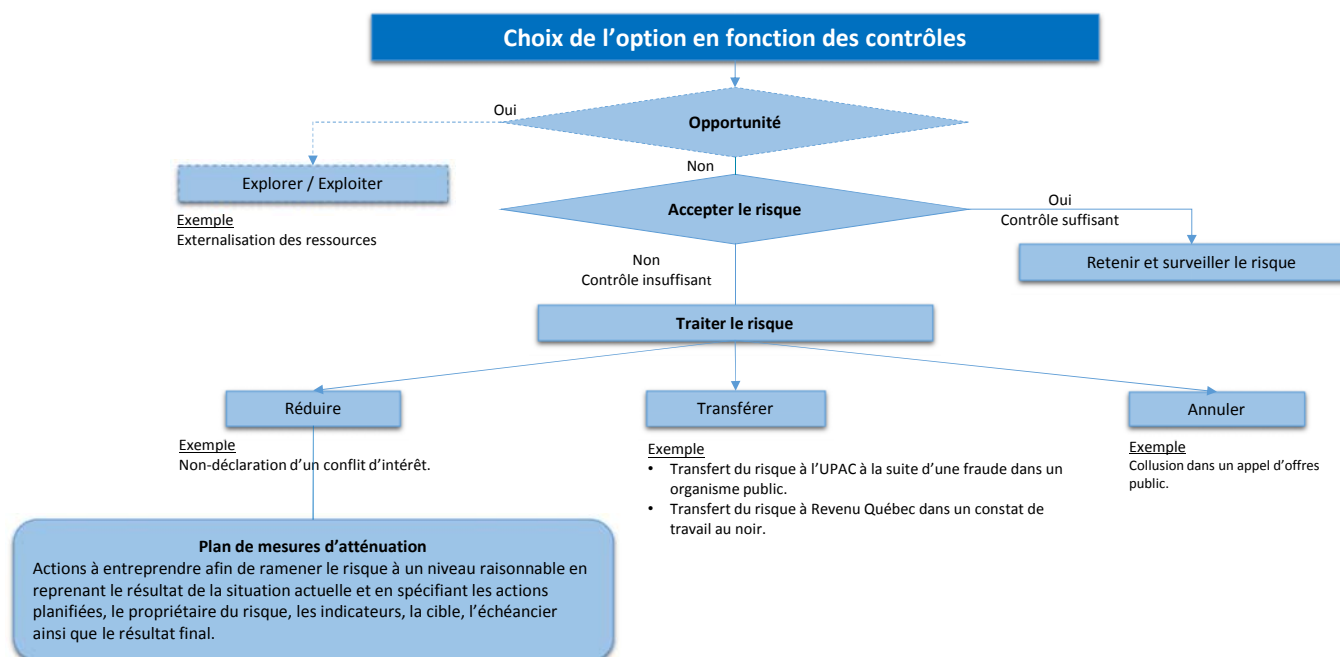
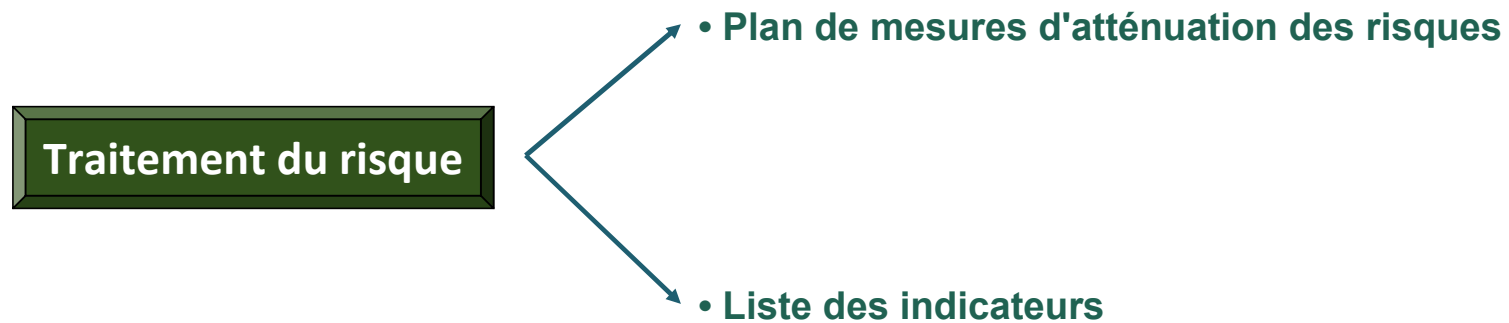


Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles



Farid Al Mahsani (2017). « Évaluation des risques : choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles ».

III- Situation souhaitée



Plan de mesures d'atténuation des risques

Appréciation de la situation actuelle													Situation souhaitée							
Identification du risque			Analyse du risque								Évaluation du risque		Résultat de la situation actuelle	Traitement du risque						
No	Famille de risque	Risques	Niveau de risque avant contrôle				Niveau de risque après contrôle				Accepter le risque	Traiter le risque		Plan de mesures d'atténuation						
			P	I	RI	NRAvC	FC	FNC	RR	NRApC				Actions réalisées	Actions planifiées	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier	Résultat final
1	R 1. Famille de risques de gouvernance	R1.1. Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles	3,40	3,72	12,65	Élevé	50%	50%	6,32	Moyen	Non - Traiter le risque	Oui - Transférer							Terminé - Nbre (%) de la cible	
2		R1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire	0,00	0,80	0,00		0%	100%	0,00											
3		R1.3. Risque de trafic d'influence	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
4		R1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
5		R1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
6	R 2. Famille de risques associés à l'éthique	R2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	3,00	4,00	12,00	Élevé	42%	58%	7,01	Moyen	Non - Traiter le risque	Oui - Réduire								
7		R2.2. Risque de favoritisme	0,00	1,00	0,00		0%	100%	0,00											
8		R2.3. Risque d'influences externes	0,00	1,00	0,00		0%	100%	0,00											
9	R 3. Famille de risques associés au non-respect des lois et règlements	R3.1. Risque de mauvaises compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	2,00	2,60	5,20	Moyen	72%	28%	1,46	Faible	Oui - Contrôles suffisants	Non								
10		R3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
11		R3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
12		R3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											

Appréciation de la situation actuelle													Situation souhaitée						
Identification du risque			Analyse du risque								Évaluation du risque		Résultat de la situation actuelle	Traitement du risque					
No	Famille de risque	Risques	Niveau de risque avant contrôle				Niveau de risque après contrôle				Accepter le risque	Traiter le risque		Plan de mesures d'atténuation					
			P	I	RI	NRAvC	FC	FNC	RR	NRApC				Actions réalisées	Actions planifiées	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier
13	R 4. Famille de risques associés aux ressources humaines	R4.1. Risque de perte d'expertise	3,20	3,76	12,03	Élevé	65%	35%	4,21	Faible	Oui - Contrôles suffisants	Non							
14		R4.2. Risque de dépendance des ressources externes	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00										
15	R 5. Famille de risques spécifiques aux personnes	R5.1. Risque de divulgation d'information sensible	2,60	3,56	9,26	Moyen	72%	28%	2,59	Faible									
16		R5.2. Risque d'influence de la personne	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00										
17		R5.3. Risque de pouvoir de la personne	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00										
18	R 6. Famille de risques de sécurité de l'information	R6.1. Risque de disponibilité de l'information	3,00	3,55	10,65	Moyen	72%	28%	2,98	Faible									
19		R6.2. Risque de l'intégrité de l'information	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00										
20		R6.3. Risque de confidentialité de l'information	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00										

Appréciation de la situation actuelle														Situation souhaitée						
Identification du risque			Analyse du risque								Évaluation du risque		Résultat de la situation actuelle	Traitement du risque						
No	Famille de risque	Risques	Niveau de risque avant contrôle				Niveau de risque après contrôle				Accepter le risque	Traiter le risque		Plan de mesures d'atténuation						
			P	I	RI	NRAvC	FC	FNC	RR	NRApC				Actions réalisées	Actions planifiées	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier	Résultat final
21	R 7. Famille de risques associés aux appels d'offres	R7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	4,00	3,80	15,20	Élevé	44%	56%	8,51	Moyen										
22		R7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
23		R7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
24		R7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
25		R7.5. Risque d'appel d'offres dirigé	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
26		R7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
27		R7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
28		R7.8. Risque de fractionnement de contrat	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
29		R7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
30		R7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
31		R7.11. Risque d'addenda injustifié	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
32		R7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											

Appréciation de la situation actuelle													Situation souhaitée							
Identification du risque			Analyse du risque								Évaluation du risque		Résultat de la situation actuelle	Traitement du risque						
No	Famille de risque	Risques	Niveau de risque avant contrôle				Niveau de risque après contrôle				Accepter le risque	Traiter le risque		Plan de mesures d'atténuation						
			P	I	RI	NRAvC	FC	FNC	RR	NRApC				Actions réalisées	Actions planifiées	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier	Résultat final
33	R 8. Famille de risques associés aux comités de sélection	R8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection	2,40	3,76	9,02	Moyen	72%	28%	2,53	Faible										
34		R8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
35		R8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
36		R8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
37	R 9. Famille de risques de collusion	R9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	2,00	2,17	4,34	Faible	40%	60%	2,60	Faible										
38		R9.2. Risque d'entente collusoire	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
39		R9.3. Risque d'intimidation	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
40		R9.4. Risque lié à la présélection ou la pré-qualification	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
41	R 10. Famille de risques de vérification inadéquate	R10.1. Risque de fausses facturations	4,00	3,76	15,04	Élevé	60%	40%	6,02	Moyen										
42		R10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel.	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
43		R10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											
44		R10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts	0,00	3,76	0,00		0%	100%	0,00											
45		R10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat	0,00	0,00	0,00		0%	100%	0,00											

Liste de validité des données

Traiter le risque

Oui -
Réduire

Oui -
Transférer

Oui -
Annuler

Non

Accepter le risque

Oui -
Contrôles suffisants

Non -
Traiter le risque

Résultat de la cible

Non-débuté

En cours -
Nbre (%) de la cible

Terminé -
Nbre (%) de la cible

Liste des indicateurs

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 1. Famille de risque de gouvernance (1)			
R 1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	· Culture qui favorise la crainte de représailles. · Manque de leadership. · Mesures insuffisantes ou inadaptées.	· Mettre en place un cadre de divulgation d'actes répréhensibles. · Assurer des formations. · Faire un suivi du cadre.	· Ind. Mise en place d'un cadre de divulgation d'actes répréhensibles. · Ind. Nombre (%) de personnes ayant reçu une formation sur la divulgation d'actes répréhensibles. · Ind. Résultats escomptés depuis la mise en place du cadre de divulgation d'actes répréhensibles.
R 1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire	· Blocage, notamment psychologique, des employés ou des dirigeants au niveau de l'habilitation sécuritaire. · Crainte de perte de son personnel à la suite d'annonce de faire des habilitations sécuritaires.	· Réaliser une cartographie des postes de l'organisation nécessitant l'habilitation sécuritaire. · Réaliser des habilitations sécuritaires sur les postes jugés les plus à risque dans le processus contractuel. · Évaluer l'impact des habilitations dans le processus contractuel.	· Ind. Réalisation d'une cartographie de postes dans l'organisation nécessitant une habilitation sécuritaire. · Ind. Nombre (%) de postes ayant des habilitations sécuritaires. · Ind. Critères évaluant l'impact des habitations de sécurité dans le processus contractuel.
R 1.3. Risque de trafic d'influence	· Recevoir des dons pour favoriser les intérêts d'une personne physique ou morale auprès des pouvoirs publics. · Obtention de subventions. · Intérêts communs du titulaire de charge publique impliqué dans le processus contractuel et le privé. · Des cadeaux reçus par des fournisseurs pendant l'exécution d'un contrat.	· Réaliser des séances de sensibilisation. · Assurer des formations. · Avoir une politique sur les cadeaux.	· Ind. Nombre (%) de personnes sensibilisées. · Ind. Nombre (%) de personnes formées. · Ind. Respect de la politique sur les cadeaux. · Ind. Nombre (%) de personnes ayant reçu des cadeaux avec précision des montants estimés des cadeaux.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé	· Envergure du mandat ou du projet. · Les compétences internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires. · La portée du mandat a changé en cours de route sans répondre aux nouveaux besoins du mandat. · Coûts estimatifs du mandat est mal établis. · La surveillance du mandat est déficiente. · Instabilité des ressources. · Manque d'expertise à l'interne. · La spécialisation des ressources ne concorde pas aux exigences du mandat.	· Définir les rôles et responsabilités dans le mandat. · Exiger un engagement de confidentialité. · Avoir un plan de communication en établissant et en consignant des lignes directrices sur les mandats complexes nécessitant un tel plan. · Faire des contrôles à chaque étape du mandat s'assurant du bon déroulement des travaux. · Faire des évaluations du rendement des intervenants internes et externes durant la période du mandat.	· Ind. Rôles et responsabilités sont définis dans le mandat. · Ind. Engagement de confidentialité est signé par les parties prenantes. · Ind. Mise en place d'un plan de communication. · Ind. Détermination des étapes de contrôle du mandat · Ind. Réalisation des contrôles à chacune des étapes déterminées dans le mandat. · Ind. Critère des évaluations du rendement des intervenants internes et externes durant le mandat · Ind. Réalisation des évaluations du rendement des intervenants internes et externes.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 1.5 Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	- Envergure du mandat ou du projet. - Les ressources internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires. - La portée du mandat a changé en cours de route sans répondre aux nouveaux besoins du mandat. - Manque du personnel compétent. - Ne pas donner plus de moyens et d'appuis à la ressource à l'interne. - Ne pas valoriser la ressource à l'interne.	- Déterminer les rôles et responsabilités des parties prenantes du mandat. - Confirmation des engagements des intervenants en signifiant clairement les attentes en matière de suivi. - Faire des contrôles afin de s'assurer du bon déroulement du suivi des éléments figurant dans chaque contrat. - Faire des évaluations du rendement des intervenants internes et externes notamment en matière de suivi. - Mettre fin au contrat si la portée du mandat a changé en cours de route sans répondre aux nouveaux besoins du mandat. - Standardiser les façons de faire en gestion contractuelle et en estimation. - Rencontre de démarrage avec le fournisseur de service. - Programme de contrôle-qualité. - Sensibilisation des gestionnaires en gestion contractuelle.	- Ind. Rôles et responsabilités des parties prenantes sont définis dans le mandat. - Ind. Réalisation de la rencontre de démarrage du mandat. - Ind. Critères de satisfaction de l'organisme public relatifs aux services rendus. - Ind. Respect des critères de satisfaction de l'organisme public relatifs aux services rendus dans les contrats à octroyer. - Ind. Critère des évaluations du rendement des intervenants internes et externes durant le mandat - Ind. Réalisation des évaluations du rendement des intervenants internes et externes. - Ind. Problématiques liées aux contrats discutées lors des rencontres. - Ind. Nombre (%) de suivis de l'exécution des contrats à la haute direction. - Ind. Nombre (%) de comptes-rendus tout au long d'un contrat. - Ind. Nombre (%) de contrats annulés. - Ind. Critères des contrôles requis. - Ind. Respect du nombre de contrôles requis sur notamment l'avancement et les problématiques rencontrées tout au long d'un contrat. - Nombre (%) de gestionnaires sensibilisés à la gestion contractuelle.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 2. Famille de risques associés à l'éthique			
R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	- Non-obligation de remplir une déclaration ou un questionnaire sur les conflits d'intérêts. - Ne pas informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite. - Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa.	- Mettre en place un système de déclaration obligatoire de conflit d'intérêts. - Assurer des formations (éthique et protection de l'intégrité des contrats publics). - Avoir une politique d'encadrement des rapports de proximité entre public et privé ou du passage du secteur public au privé.	- Ind. Nombre (%) de fournisseurs ayant signé une déclaration de conflit d'intérêts (cible 100 %). - Ind. Critères de balise de conflit d'intérêts. - Ind. Nombre (%) d'employés formés au conflit d'intérêts. - Ind. Mise en place du processus [visant à obtenir une confirmation du gestionnaire responsable du contrat, attestant que les ressources répondent aux exigences et attentes minimales identifiées au contrat, tant pour une entrée en fonction que lors d'un remplacement.] - Nombre (%) d'employés ayant signé une déclaration de conflit d'intérêts. - Ind. Qualité des critères des attestations. - Ind. Nombre (%) d'attestations des gestionnaires responsables des contrats donnés. - Ind. Réalisation d'une politique d'encadrement de la relation publique/privée.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 2.2. Risque de favoritisme	- Ne pas informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite. - Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa. - Méconnaissance de l'activité de lobbyiste.	- Avoir un code de conduite. - Effectuer des audits sur l'application du code de conduite. - Avoir une politique d'encadrement des rapports de proximité entre public et privé ou du passage du secteur public au privé et vice-versa. - Assurer des formations avec des études de cas.	- Ind. Réalisation d'un code de conduite. - Ind. Nombre (%) d'audits sur l'application du code de conduite. - Ind. Réalisation d'une politique d'encadrement de la relation publique/privée. - Ind. Nombre (%) de personnes formées avec des études de cas.
R 2.3. Risque d'influences externes	- Ne pas informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite. - Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa. - Rapports de proximité entre les titulaires de charges publiques et des acteurs privés.	- Avoir un code de conduite. - Effectuer des audits sur l'application du code de conduite. - Avoir une politique d'encadrement des rapports de proximité entre publics-privé ou du passage du secteur public au privé. - Mettre en place un système de déclaration obligatoire de conflit d'intérêts. - Connaître les règles de l'organisme public concernant les relations avec les lobbyistes. - Mettre en place un répertoire des activités de lobbyistes.	- Ind. Réalisation d'un code de conduite. - Ind. Audits réalisés sur l'application du code de conduite. - Ind. Réalisation d'une politique d'encadrement de la relation publique/privée. - Nombre (%) de déclarations de conflits d'intérêts. - Sensibilisation aux règles de lobbyisme. - Ind. Critères de balise de la communication d'influence - Ind. Création du registre de rencontre fournisseur/agent public.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 3. Famille de risques associés au non-respect des lois et règlements			
R 3.1. Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	- Complexité de certaines lois et certains règlements - Difficulté de trouver les lois et règlements dans l'intranet de l'organisation. - Changements et interprétation fréquents dans les règles, procédure, processus. - Non-communication de ces changements ou interprétation aux personnes impliquées au processus contractuel. - Manque d'uniformité des pratiques.	- Vulgariser les règles et règlements, surtout les complexes d'entre eux. - S'assurer de l'accessibilité et de la visibilité des lois et règlements. - Rappeler l'importance des lois et règlements par des capsules dans l'intranet. - S'assurer du respect des règles par le biais d'audit. - Avoir un guide d'interprétation en matière contractuelle dans le but d'avoir une compréhension commune et une application claire des règles.	- Ind. Nombre (%) de personnes formées aux lois et règlements qui sont impliquées dans le processus contractuel (100 %). - Ind. Moyen de communication utilisé pour la diffusion de l'information - Ind. Efficacité du message véhiculé (Intranet, VP /SMA qui s'assure que l'information est diffusée auprès des gestionnaires). - Ind. Nombre (%) de mises à jour de la documentation interne. - Ind. Moyens de diffusion de ces mises à jour. - Ind. Adoption des lignes internes de conduite. - Ind. Application des lignes de conduite. - Ind. Nombre (%) d'audits sur le respect des règles contractuelles. - Ind. Réalisation d'un guide d'interprétation en matière contractuelle.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	· Méconnaissance des lois et règlements. · Manque d'encadrement : vulgarisation insuffisante ou erronée, voire inexistante de la compréhension des lois et règlements. · Manque d'assurance contrôle. · Complexité d'application de certains lois et règlements. · Incompréhension des lois et règlements	· S'assurer de l'accessibilité et de la visibilité des lois et règlements. · Vulgariser les règles et règlements, surtout les complexes d'entre eux. · S'assurer du respect des règles par le biais d'audit. · S'assurer de la qualité de travail réalisé dans le cas où la vérification est difficile (ex. conception réalisée par une firme externe). · Avoir un guide d'interprétation en matière contractuelle dans le but d'avoir une compréhension. Commune et une application claire des règles. · Avoir de la formation sur la gestion contractuelle.	· Ind. Réalisation d'un guide d'interprétation en matière contractuelle. · Ind. Mise en place ou bonification d'un guide de bonnes pratiques. · Ind. Nombre (%) de sollicitation des gestionnaires et chargés de projets auprès de l'unité responsable des contrats. · Nombre (%) de personnes formées en gestion contractuelle.
R 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)	· Non-respect, voir l'inexistence, du plan de délégation de pouvoir. · Non-respect du cadre normatif en gestion contractuelle. · Urgence. · Intervention politique ou autre. · Absence de contrôle interne.	· Faire un rappel du respect du cadre normatif en gestion contractuel. · Mettre en place de bonnes pratiques en gestion contractuelle. · Faire des audits sur le respect des lois et règlements. · Appliquer la politique de délégation de pouvoir. · Faire des redditions de comptes.	· Ind. Nombre (%) de personnes, ayant été impliquées dans le processus de gestion contractuelle et formées aux lois et règlements. · Ind. Réalisation d'un guide d'interprétation en matière contractuelle. · Ind. Audits réalisés sur le respect des lois, des règlements et de la politique de délégation de pouvoir. · Ind. Mise en place ou bonification d'un guide de bonnes pratiques.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire	- Aucune pénalité n'est prévue si un soumissionnaire qui a gagné un appel d'offres et qui refuse le contrat par la suite. - Les contrats signés en urgence sans regarder suffisamment s'il y a des erreurs pouvant avantager un contractant en particulier. - Pressions politiques. - Absence de contrôle. - Manque d'expertise.	- Encadrer les contrats importants en s'assurant que l'information soit complète. - Établir des critères dans les contrats à signer en urgence. - S'assurer d'avoir une expertise à l'interne.	- Ind. Qualité des critères portant sur les pénalités - Ind. Critères composants les éléments essentiels dans un contrat d'envergure. - Ind. Identifier les personnes qualifiées dans la gestion contractuelle. - Ind. Nombre (%) de contrats signés en urgence. - Ind. Critères à respecter dans les contrats à signer en urgence.
R 4. Famille de risques associés aux ressources humaines			
R 4.1. Risque de perte d'expertise	- Déficit du personnel compétent ou d'expertise. - Le volume d'octroi des contrats est important en fonction du marché. - Absence ou peu de formation sur la gestion contractuelle. - Absence d'expertise principalement dans l'estimation. - Rotation importante du personnel. - Mauvaise gestion du personnel.	- Instaurer une politique de dédoublement de postes stratégiques pour les départs prévus à la retraite. - Réaliser des contrôles afin de s'assurer que le processus de gestion contractuelle n'a pas été affecté par le manque de la ressource. - S'assurer du développement, du renforcement et du maintien de l'expertise et du savoir-faire de son personnel notamment dans le processus de gestion contractuelle. - Réaliser une cartographie des connaissances. - Évaluation annuelle des contrats importants. - Privilégier la formation des employés. - Se parler entre les experts.	- Ind. Nombre (%) de postes à caractère stratégique et vulnérable. - Ind. Nombre (%) de postes internalisés - Ind. Nombre (%) de ressources externes impliquées dans les activités de la gouvernance - Ind. Nombre (%) de postes stratégiques à pourvoir relatif à des activités de gouvernance. - Ind. Nombre (%) d'employés bénéficiant de transfert de connaissance . - Ind. Qualité du transfert d'expertise. - Ind. Réalisation de la cartographie des connaissances.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 4.2. Risque de dépendance des ressources externes	- Envergure du contrat ou du projet. - Les mêmes firmes qui gagnent le contrat. - Appel d'offres réalisé par des consultants appartenant à la même firme qui a gagné le contrat - Manque d'expertise. - Changements fréquents dans les ressources. - Beaucoup de consultants au sein des structures de l'organisme public.	- Réaliser une cartographie des ressources externes. - Adopter une politique limitant les consultants externes dans des postes stratégiques. - Adopter des mesures d'identification des intervenants externes de telle sorte que les employés de l'organisation sachent avec qui ils font affaires. - Réaliser des contrôles afin de s'assurer que les politiques et les mesures sont comprises et appliquées. - Exiger un engagement de confidentialité notamment pour les consultants. - Stratégie de sortie de la dépendance des ressources externes notamment dans le processus de gestion contractuelle (exemple, Stratégie gouvernementale en TI.). - Application des lignes internes de conduite. - Internalisation des ressources externes en priorisant les postes stratégiques. - S'assurer que chaque nouvelle ressource arrivant du privé n'est pas en conflit d'intérêts pendant son implication dans un processus contractuel pouvant avantager son ancien employeur. - Audits à postériori.	- Ind. Nombre (%) de ces postes occupés par des ressources externes (connaître de la dépendance de l'externe) - Ind. Qualité des critères pour le recours à l'externe - Ind. Respect des critères pour le recours à l'externe - Ind. Nombre (%) de gestionnaires informés des critères au recours à l'externe. - Ind. Réalisation d'une cartographie des ressources externes. - Ind. Outils mis en place pour distinguer la ressource interne de celle de l'externe. - Ind. Nombre (%) de consultants qui ont signé un engagement de confidentialité - Ind. Nombre (%) de consultants qui ont signé une déclaration d'intérêt. - Ind. Nombre (%) de nouvelles ressources qui ont signé une déclaration d'intérêt.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 5. Famille de risques spécifiques aux personnes			
R 5.1. Risque de divulgation d'information sensible	· Intentions frauduleuse. · Rationalisation d'une performance médiocre. · Malveillance. · Environnement de travail où l'information est synonyme de pouvoir. · Environnement malsain au travail. · Information sensible à portée de main.	· Informer les intervenants dans les processus d'appel d'offres des audits aléatoires. · Auditer les processus d'appels d'offres ou ceux des contrats d'une façon aléatoire. · Consigner les demandes des personnes non autorisées à avoir de l'information confidentielle. · Double regard dans les dossiers comportant des informations sensibles. · Engagement formel de respecter les règles éthiques et de confidentialité. · Améliorer l'estimation des prix en se basant sur l'historique et l'aide de l'expertise de l'organisme public. · Avoir suffisamment de temps pour soumissionner.	· Ind. Nombre (%) d'intervenants dans le processus d'appel d'offres informés des audits aléatoire. · Ind. Nombre (%) d'audits réalisés sur les processus d'appel d'offres d'une façon aléatoire. · Ind. Nombre (%) de personnes non autorisées qui ont fait des demandes pour avoir de l'information confidentielle. · Ind. Nombre (%) de vérifications (double regard) dans des dossiers comportant de l'information sensible. · Ind. Nombre (%) de personnes (%) qui ont signé un engagement formel des règles d'éthiques et de confidentialité. · Ind. Nombre (%) de personnes spécialistes de l'estimation · Ind. Les écarts observés dans les contrats passés entre le prix estimé et le prix réel. · Ind. Le temps moyen pour soumissionner lors de la dernière année.
R 5.2. Risque d'influence de la personne	· Des personnes qui veulent toujours faire affaire avec les mêmes fournisseurs. · Des ressources externes sont près de ceux qui prennent des décisions. · Exploitation d'une situation vulnérable dans l'organisation.	· S'assurer de la rotation des fournisseurs. · S'assurer que les ressources externes sont en dehors du processus décisionnel. · Réaliser des habilitations sécuritaires sur les postes jugés les plus à risque dans le processus contractuel.	· Ind. Nombre (%) de contrats conclus par le même fournisseur durant une période de trois ans (y compris l'année en cours). · Ind. Nombre (%) de ressources externes impliquées dans le processus décisionnel. · Ind. Cartographie des postes jugés les plus à risque dans le processus contractuel.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 5.3. Risque de pouvoir de la personne	- Confusion concernant les délégations d'autorité. - Proximité étroite avec des consultants qui ont gagné un contrat juteux dans l'organisation où travaille la personne chargée des appels d'offres. - Des « barrières » au tour du service octroyant les contrats. - Manque de contrôle. - La concentration de responsabilités dans certaines fonctions fait en sorte que c'est la même personne qui identifie les besoins, rédige les appels d'offres et signe les contrats.	- Analyser la sensibilité des fonctions et des emplois afin de déterminer le niveau de vulnérabilité et d'établir quels moyens pourraient être mis en place pour en atténuer les vulnérabilités. - Préciser les rôles et responsabilités dans les délégations d'autorité. - Apprécier les concentrations des responsabilités dans certaines fonctions notamment dans le processus contractuel, afin d'éviter des situations menant à des actes répréhensibles. - Double vérification. - Centraliser les demandes d'intervention en lien avec le processus contractuel.	- Ind. Cartographie des fonctions et emplois vulnérables. - Ind. Rôles et responsabilités sont déterminés dans les délégations de pouvoir. - Ind. Nombre (%) de personnes ayant une concentration de responsabilités dans leurs fonctions. - Ind. Nature de concentration des responsabilités. - Ind. Nombre (%) de vérifications réalisées. - Ind. Nombre (%) de demandes non centralisées.
R 6. Famille de risques de sécurité de l'information			
R 6.1 Risque de disponibilité de l'information	- Un titulaire de charge publique reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur. - Le fournisseur ou un tiers identifie des titulaires de charge publique impliqués dans les appels d'offres, et leur offre des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats. - Un malintentionné interne ou externe de l'organisation divulgue l'information sensible. - Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation. - Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible. - Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.	- S'assurer que l'information disponible tout au long du processus contractuel soit fiable, complète et protégée afin de pouvoir surveiller, évaluer et corriger les situations vulnérables, s'il y a lieu, en temps opportun. - Mettre en place une procédure de conservation uniforme de l'information en s'assurant que toute information pertinente soit consignée. - S'assurer que tous les soumissionnaires reçoivent en temps opportun l'intégralité des renseignements relatifs aux contrats, conformément à la réglementation. - Journalisation en temps réel, aléatoire ou à la suite d'un téléchargement inhabituel. - Capsules pour diffusion de l'information. - Avoir des lignes internes de conduite.	- Ind. Mise en place d'une procédure uniforme de la conservation de l'information. - Ind. 100 % de soumissionnaires reçoivent en temps opportun l'intégralité des renseignements relatifs aux contrats. - Ind. Nombre (%) de téléchargements inhabituel (jour/mois/année). - Ind. Nombre (%) de capsules d'information diffusées - Ind. Sondage annuel quant à la qualité des capsules diffusées. - Ind. % des actions mises en place afin de répondre aux lignes internes de conduite.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 6.2. Risque de l'intégrité de l'information	- Le titulaire de charge publique reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur. - Un système d'information ne garantissant pas l'intégrité de l'information. - Modification volontaire de l'information. - Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation. - Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible. - Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.	- S'assurer que l'information disponible tout au long du processus contractuel soit fiable, complète et protégée afin de pouvoir surveiller, évaluer et corriger les situations vulnérables, s'il y a lieu, en temps opportun. - Mettre en place une procédure de conservation uniforme de l'information en s'assurant que toute information pertinente soit consignée. - Journalisation. - Vérification dans les systèmes s'il y a une journalisation. - Des cotes sont données aux systèmes existants (protection plus grande dans certains systèmes). - Avoir un double regard.	- Ind. Mise en place d'une procédure uniforme de la conservation de l'information. - Ind. Nombre (%) de téléchargements inhabituel (jour/mois/année). - Ind. Établir des critères pour coter les systèmes existants. - Ind. Nombre (%) de vérifications aléatoires réalisées.
R 6.3. Risque de confidentialité de l'information	- Des informations confidentielles sont utilisées à mauvais escient dans le but de privilégier un soumissionnaire. - Payer plus cher pour les services. - Le fournisseur ou un tiers identifie des titulaires de charge publique impliqués dans les appels d'offres, et leur offre des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats. - Beaucoup de personnes ayant accès à l'information. - Accès non limité par des mécanismes fiables notamment pendant la préparation des soumissions (ex. : mot de passe ou autre). - Des informations importantes qui ne sont pas confidentielles et en principe doivent l'être.	- S'assurer que l'information disponible tout au long du processus contractuel soit fiable, complète et protégée afin de pouvoir surveiller, évaluer et corriger les situations vulnérables, s'il y a lieu, en temps opportun. - Mettre en place une procédure de conservation uniforme de l'information en s'assurant que toute information pertinente soit consignée. - Obligation d'engagement de confidentialité pour les ressources externes dès lors entrée en service dans l'organisme public. - Ajout d'un message de confidentialité dans les échanges de courriels au niveau des documents d'appel d'offres. - Obligation d'informer le propriétaire du message portant de l'information sur un appel d'offres de tout transfert de cette information à d'autres personnes.	- Ind. Mise en place d'une procédure uniforme de la conservation de l'information. - Ind. Nombre (%) de ressources externes qui ont signé un engagement de confidentialité lors de l'entrée en service dans l'organisme public.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 7. Famille de risques associés aux appels d'offres			
R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	- Manque d'expertise, d'habileté ou de connaissance - Absence ou manque de motivation du personnel. - Environnement du travail. - Les délais de réalisation sont courts. - Urgences. - Problèmes d'éthique : l'attitude ou le comportement de la personne qui est en cause. - Pression politique ou du milieu pour obtenir un livrable trop rapidement. - Pression politique ou du milieu pour obtenir un résultat qui ne correspond pas à un besoin réel ou qui ne représente pas la bonne solution, ce qui peut diminuer la motivation du personnel. - Corruption. - Besoins inexistants. - Des travaux de l'organisme public ont été devancés pour permettre à une municipalité par exemple de réaliser son propre projet.	- Établir des critères rigoureux d'analyse des besoins dépendamment du niveau de difficulté du projet. - Affecter les ressources compétentes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires à la réalisation de l'analyse des besoins. - Faire une deuxième analyse des besoins surtout dans les grands projets pour s'assurer non seulement de la validation de la première analyse, mais aussi de la compléter par d'autres informations pertinentes dans l'appel d'offres. - Faire du benchmarking : retenir les meilleures pratiques ou apprendre de ses propres erreurs ou des erreurs d'autres organisations dans des projets similaires. - Signalement. - Contrôle aléatoire. - Comité indépendant externe pour réviser les façons de faire et élaborer une programmation générale.	- Ind. Critères rigoureux d'analyse des besoins du projet y compris celles des ressources. - Ind. Réalisation d'un benchmarking avec d'autres organisations - Ind. Nombre (%) de contrôles effectués lors de l'analyse des besoins.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres	- Manque de contrôle. - Manque de rigueur dans la gestion contractuelle et notamment dans le choix du mode de sollicitation. - Lacunes dans le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs. - Fractionnement des contrats. - Contraintes administratives (délai important; niveau d'obligation d'approbation; type de contrat, etc.). - Croyance que les appels d'offres publics sont la solution à toutes les problématiques en gestion contractuelle. - Intentions frauduleuses. - Méconnaissance des règles due notamment aux changements fréquents des règles comme dans les services professionnels.	- Différents niveaux d'approbation dépendamment de l'importance du projet et le type de contrat. - Revoir sa gestion contractuelle afin que, conformément à sa directive interne et à la réglementation, le recours à l'appel d'offres sur invitation ou à l'appel d'offres public nécessaire soit privilégié. - Effectuer une rotation des fournisseurs dans le gré à gré. - Audit de gestion contractuelle de façon aléatoire. - Services professionnels en conformité des processus : appel d'offres, comité de sélection, etc. - Intercepter un contrat si le choix du mode de sollicitation est erroné. - Explication sur les différents processus d'attribution de contrats et mise en valeur des avantages et inconvénients de chacun. - Contrats de services techniques : exécution sur demande; gestion de type de contrat.	- Ind. Nombre (%) des appels d'offres publics avec plus d'un volet par rapport à l'ensemble des appels d'offres. - Ind. Critères identifiés permettant de respecter la législation et la réglementation applicables. - Ind. Qualité des critères permettant de respecter la législation et la réglementation applicables. - Ind. Nombre (%) de personnes accompagnées de l'unité responsable des contrats. - Ind. Qualité du processus de négociation établissant les responsabilités des parties prenantes. - Ind. Moyens de communication utilisés pour la diffusion de l'information concernant le respect des critères dans son application par les gestionnaires - Ind. Nombre (%) des gestionnaires informés de ces critères. - Ind. Qualité des moyens respectant les modalités contractuelles. - Ind. Élaboration des outils de suivi des modifications aux contrats. - Ind. Critères justifiant le choix du type de rémunération retenu pour l'appel d'offres ou le contrat de gré à gré.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification	- Diminution du nombre de contrôles techniques et allègement du processus d'acquisition par l'homologation. [Adapté du Rapport Commission Charbonneau, Tome 3, p. 23]. - Favoritisme planifié dans le but de tromper quelqu'un. - Création d'une situation favorisant une entreprise en particulier. - Corruption. - Méconnaissance. - Évolution technologique. - Seulement quelques fournisseurs répondent aux qualifications. - Lourdeur administrative du processus d'homologation pour les petites entreprises. - Inexpérience et mauvaise connaissance du concepteur qui s'en remet à un fournisseur pour faire son travail.	- Définir dans un concept global les points essentiels de la solution ou les variantes de solutions possibles du point de vue : - technique ou du système. Si c'est un projet innovateur, la spécialisation doit être rédigée de façon ouverte, et plutôt fermée et précise si c'est une solution éprouvée qui est privilégiée. Dans tous les cas, il convient de spécifier les produits et plateformes stratégiques, de même que les interfaces système; - de l'exploitation et de l'entretien. La stratégie de sourcing (recherche d'une source dans le but de réduire le coût général des achats) doit être définie; - de la prestation de services. Les points pertinents sont notamment le rôle propre, les attentes à l'égard du partenaire/exploitant, la procédure à suivre pour la réalisation et les instruments de pilotage pour le déploiement (reporting, gestion des changements, test, etc.). - À l'occasion de l'homologation de biens ou de la qualification d'entreprises, l'organisme public devrait s'assurer : - que l'homologation ou la qualification est une durée maximale (Ex. trois ans, y compris les renouvellements); - qu'un avis public est publié, au moins une fois l'an, de façon à permettre à d'autres entreprises de se qualifier en s'assurant de l'équité du processus. Si l'organisme public juge que le nombre de prestataires de services ou d'entrepreneurs qualifiés n'est pas suffisant, il peut effectuer ce processus plus fréquemment; - que les contrats subséquents à l'homologation ou à la qualification comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public font l'objet d'un appel d'offres public pour les biens homologués ou auprès des entreprises qualifiées, selon le cas.	Ind. Critères pour déterminer qu'un produit est homologué, certifié ou qualifié.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers	- Pressions, notamment politiques, pour sélectionner un entrepreneur, sous-traitant ou agent particulier. - Ajout d'une restriction ou d'une spécificité de telle sorte que le contrat soit attribué à une entreprise en particulier. - Les motifs de la disqualification sont à peine exposés. - Favoriser un soumissionnaire en particulier. - Force majeure comme une situation d'urgence. - Intentions frauduleuses.	- S'assurer du respect du cadre de gestion contractuelle selon la LCOP. - Réaliser des contrôles. - Favoriser la dénonciation. - Audits en gestion contractuelle. - Professionnels en conformité des processus. - Directive sur la gestion contractuelle.	- Ind. Nombre (%) de vérifications réalisées quant au respect du cadre de gestion contractuelle selon la LCOP dans les projets particuliers. - Ind. Mise en place de mécanismes d'encadrement de la dénonciation.
R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé	- Besoin mal défini. - Le fractionnement du contrat a fonctionné pour aller de gré à gré. - Consultant qui prépare l'appel d'offres. - Annulation d'appel d'offres obtenu par le concurrent suite à des plaintes fondées. - Multiplication d'addendas justifiés ou non. - Incompétence du concepteur qui fait réaliser son travail par un fournisseur. - Homologation, certification, qualification ou normalisation. - Équivalence non justifiée; produit ciblé dans l'appel d'offres. - Abus du processus de décision ou de délégation de pouvoirs. - Manque ou peu de vérification. - Corruption. - Manque de compétence.	- Éviter la dépendance à un produit autant que possible. - S'assurer que le dossier ou les attributions de l'appel d'offres ne sont pas conçus spécialement pour un fournisseur en particulier. - Faire signer un engagement de confidentialité au consultant qui prépare l'appel d'offres et s'assurer que le fournisseur pour qui travaille le consultant soit écarté de l'appel d'offres. - S'assurer que l'annulation est prévue dans le contrat. - S'assurer que les exigences pour procéder à des homologations ou à des qualifications sont respectées. - S'assurer du respect du processus de décision ou de délégation de pouvoirs. - Réaliser des vérifications. - Délai suffisant de publication de l'appel d'offres. - Audit en gestion contractuelle. - Directives en gestion contractuelle.	- Ind. Degré de dépendance à un produit ou à une firme en lien avec le lancement de l'appel d'offres. - Ind. Le dossier ou les attributions de l'appel d'offres sont-ils conçus spécialement pour un fournisseur en particulier? - Ind. Engagement de confidentialité dans le cas où un consultant prépare l'appel d'offres. - Ind. L'entreprise pour qui travaille le consultant qui a préparé l'appel d'offres a-t-elle été écartée? - Ind. Processus d'annulation est prévue dans le contrat. - Ind. Critères d'exigences pour procéder à des homologations ou à des qualifications. - Ind. Processus de décision ou de délégation de pouvoirs. - Ind. Délai de publication de l'appel d'offres.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	- Manque d'expertise interne. - Avantager l'entreprise pour laquelle travaille le consultant.	- Faire signer à la ressource externe un engagement de confidentialité. - S'assurer que la participation d'une ressource externe à plus d'une phase n'est pas incompatible comme dans le cas de la conception et de la surveillance. - Supervision de la ressource externe. - Implication d'une ressource interne.	- Ind. Nombre (%) des ressources externes qui ont signé un engagement de confidentialité. - Ind. Nombre (%) de ressources externes qui ont participé à plus d'une phase d'un contrat. - Ind. Les fonctions incompatibles dans plus d'une phase d'un contrat comme dans le cas de la conception et de la surveillance. - Ind. Critères de supervision d'une ressource externe. - Ind. Critère de qualité de l'implication de la ressource interne.
R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres	- Manque de compétence ou absence d'expertise. - Manque de temps. - Manque de capacité. - Intentions frauduleuses. - Manque de contrôle du processus contractuel. - Corruption.	- Validation de la qualité du processus d'appel d'offres dans toutes ses étapes. - Formation et offre de soutien. - Audit. - Directives ministérielles. - Processus rigoureux.	- Ind. Respect des critères de sélection - Ind. Nombre (%) de soumissionnaires après l'analyse des critères de sélection. - Ind. Qualité des critères portant sur les pénalités. - Ind. Outils d'assurance qualité mis en place. - Ind. Nombre (%) d'acteurs clés sensibilisés des organismes publics à la question de gouverner adéquatement les investissements en TI. - Ind. Critères de vérification incluant les différentes recommandations. - Ind. Nombre (%) de nouveaux rapports internes ou externes traitant de la gestion contractuelle. - Ind. Moyens de diffusion de ces nouveaux rapports. - Ind. Rapport de veille des pratiques en matière de gestion contractuelle. - Ind. Nombre (%) de participation aux divers comités et forums.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 7.8. Risque de fractionnement de contrat	- Éviter les seuils d'appel d'offres. - Intentions frauduleuses. - Complexité/lourdeur du processus d'appel d'offres. - Temps et coût associés à l'appel d'offres. - On veut avoir le même fournisseur ou un fournisseur précis (gré à gré) pour entre autres, sa qualité de prestation, sa connaissance de l'organisation ou sa façon de faire, etc. - Incompétence. - Courts délais. - Seuils inappropriés : les seuils n'ont pas été mis à jour. - L'arrivée à terme d'un contrat précédent (privilégier le fournisseur en place).	- À partir de la liste des achats annuels, identifier les fournisseurs les plus importants avec lesquels des contrats attribués de gré à gré sont conclus. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion contractuelle, SCT, 2014, p.21]. - Examiner le détail des achats et les factures de ces fournisseurs afin d'y repérer des achats qui auraient fait l'objet de fractionnement. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion contractuelle, SCT, 2014, p.21]. - Audits en gestion contractuelle. - Professionnels en conformité de processus.	- Ind. Liste des fournisseurs les plus importants avec lesquels des contrats attribués de gré à gré ont été conclus au cours d'une année. - Ind. Nombre (%) des achats de l'organisme public et des factures fournies des fournisseurs qui auraient fait l'objet de fractionnement au cours d'une année. - Audits en gestion contractuelle. - Professionnels en conformité de processus. - Nombre (%) de professionnels en conformité du processus contractuel. - Nombre (%) de vérifications réalisées quant au respect du processus contractuel.
R 7.9. Risque de délai insuffisant pour soumissionner	- Intention frauduleuse pour favoriser un contractant qui a de l'information privilégiée. - Pression politique ou publique. - Urgence. - Acteurs publics corrompus ont pu imposer un délai déraisonnable afin de réduire la concurrence et d'avantager une entreprise détenant des informations privilégiées. - Délai fixé en fonction de la somme au lieu de la complexité du contrat. - Corruption. - Délai déraisonnable pour soumissionner.	- S'assurer du respect du cadre de la gestion contractuelle notamment au niveau des délais raisonnables. - Sauf exception, éviter de lancer des appels d'offres dans des périodes non appropriées. - Prendre en compte l'historique des demandes de report de délai dans des cas semblables et en tirer des conclusions afin d'améliorer le processus. - Formulaire de non-participation (raisons à préciser). - Déposer un avis d'intention. - Évaluer le délai raisonnable de faire une soumission.	- Ind. Délais pour faire une soumission. - Ind. Critères de délais raisonnables pour faire une soumission. - Ind. Périodes de lancement de l'appel d'offres. - Ind. Nombre (%) de demandes de report de délai dans des cas semblables. - Ind. Critères d'évaluation d'un formulaire de non-participation. - Déposer un avis d'intention. - Ind. Critères d'évaluation d'un délai raisonnable pour faire une soumission.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions	- Manque d'expertise. - Corruption ou ententes collusoires. - Laisser-faire. - Pression politique ou publique. - Urgence. - Acteurs publics corrompus ont pu imposer un délai déraisonnable afin de réduire la concurrence et d'avantager une entreprise détenant des informations privilégiées. - Attentes mal déterminées dans l'appel d'offres (attentes minimales vs attentes valorisées). - Secrétaire ou membre de comité de sélection mal intentionné ou qui ne respecte pas les règles. (Corruption).	- Analyser les résultats des appels d'offres et prendre les moyens pour que l'évaluation des soumissions et la sélection des fournisseurs favorisent leur traitement intègre et équitable, en conformité avec les exigences réglementaires. - S'assurer que le choix des critères soit soigneusement défini et la prudence s'impose quant à la détermination des critères d'exclusion (critères de qualification et spécifiques). - Les critères et leur pondération doivent être précisés de manière définitive et ne peuvent être déterminés lors de la présentation des offres. - Une pondération équilibrée est essentielle. Dans les appels d'offres complexes, le facteur prix ne devrait pas dominer, sous peine de trop restreindre la marge de manœuvre. Les critères qui sont de toute façon remplis par la plupart des soumissionnaires doivent être faiblement pondérés, pour éviter que les offres ne soient trop proches les unes des autres. - Concernant l'évaluation des critères, il s'agit d'examiner s'il faut établir un nombre de points, un pourcentage ou un rapport coûts/bénéfices. Dans les deux premiers cas, il faut définir une formule de prix. - Habilitation de sécurité des secrétaires et des membres externes de comité de sélection. - Mise à jour des membres du comité de sélection et faire compléter une déclaration d'intérêt.	- Ind. Critères d'analyse des résultats des appels d'offres - Ind. Critères d'évaluation des soumissions. - Ind. Critères de sélection des fournisseurs. - Nombre (%) de secrétaires et de membres de comité de sélection ayant une habilitation de sécurité. - Nombre (%) de secrétaires et de membres de comité de sélection ayant rempli une déclaration d'intérêt. - Nombre (%) de soumissionnaires ayant signé un engagement de confidentialité.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 7.11. Risque d'addenda injustifié	- Les facteurs externes (imprévus, aléas ou obstacles non prévus au départ). - Changements demandés en cours de l'exercice d'un projet (déplacement d'un mur, changement législatif comme une nouvelle tarification). - Déficiences de la détermination des besoins, de la planification de la réalisation des travaux et de la rédaction des cahiers de charge. - Modification des commandes sans que les délais pour le dépôt des soumissions soient ajustés. - Corruption d'acteurs publics. - Manque d'expertise.	- Traiter adéquatement les modifications à un contrat ; pour ce faire, établir les dépenses supplémentaires afin qu'elles soient autorisées par les autorités compétentes, publiées dans le système électronique d'appel d'offres et, lorsque requises, transmises au Conseil du trésor. - S'assurer de bien déterminer les besoins, planifier la réalisation des travaux et rédiger les cahiers de charge. Les omissions ou changements découlant de lacunes de cette étape peuvent à la fois générer des avenants qui auraient pu être évités et entraîner de véritables coûts supplémentaires. - La mise en place de bonnes pratiques de gestion contractuelles pourrait limiter les coûts liés à la gestion d'un nombre indu d'avenants, diminuer les dépassements associés à ces avenants et éviter d'assumer des montants imputables aux fournisseurs.	- Ind. Moyens mis en place permettant de minimiser les addendas. - Ind. Qualité des moyens mis en place permettant de minimiser les addendas. - Ind. Médiums utilisés pour la diffusion des moyens identifiés. - Ind. Efficacité du message véhiculé. - Ind. Nombre (%) de personnes ciblées pour la prise en charge des moyens identifiés (100 %).
R7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres	- Processus de réponses aux questions mal structuré. - Déficiences de la gouvernance. - Manque de vérification. - Procédures non standardisées. - Intentions frauduleuses. - Plaintes ou procédures judiciaires. - Atteinte à la crédibilité du processus d'appel d'offres.	- Encadrer la période de questions en centralisant les demandes à un seul service et ce dernier s'assure du respect des lois et règlements afin d'être équitable avec l'ensemble des soumissionnaires. - Assurer la confidentialité des questions posées (dépersonnaliser les questions) pour ne pas biaiser les réponses fournies.	- Ind. Nombre (%) de demandes des fournisseurs. - Ind. Nombre (%) de réponses aux fournisseurs. - Ind. Critères de qualité s'assurant de la confidentialité des questions posées.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 8. Famille de risques associés aux comités de sélection			
R 8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection	- Les règles de transparence du comité de sélection sont peu ou méconnues. - Un ou plusieurs membres favorisent un soumissionnaire avec ou sans contrepartie. - Peu ou pas de formation. - Secrétaire de comité peu expérimenté. - Peur de représailles dans le cas de lien hiérarchique entre les membres du comité. - Pression de la ligne hiérarchique sur un membre du comité (par exemple, un gestionnaire qui tente d'influencer l'évaluation individuelle d'un de ses employés qui siège à un comité de sélection). - Manque de vérification et de rigueur. - Influence des élus, des soumissionnaires potentiels ou du secrétaire de comité. - Processus de composition du comité inadéquat - Absence d'habilitation de sécurité des membres de comité. - Absence de déclarations d'intérêts complétée par les membres. - Manque de préparation dû à une surcharge de travail. - Un membre de comité qui a eu une mauvaise expérience avec un fournisseur dans le passé.	- S'assurer du respect des exigences de la <i>Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics</i> (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection), notamment le choix des membres du comité doit se faire avec le souci d'éviter tout conflit d'intérêts et toute apparence de conflits d'intérêts. - Formation (ex. sensibilisation des intervenants au processus d'appel d'offres et des membres de comité sur le respect des obligations réglementaires). - Habilitation sécuritaire des secrétaires de comité ou des membres du comité de sélection. - Maintien à jour du registre des membres de comité. - Adoption et diffusion d'une procédure pour établir la composition des comités de sélection. - S'assurer que la composition du comité de sélection reflète l'envergure du contrat. - S'assurer qu'il n'y a pas de liens hiérarchiques. - Tenir compte de l'expérience vécue avec le fournisseur. - Processus adéquat et rigoureux de nomination des membres et de composition du comité - Les membres doivent remplir une déclaration d'intérêts.	- Ind. Nombre (%) des membres du comité de sélection qui ont signé une déclaration de conflits d'intérêts. - Ind. Formation de sensibilisation des intervenants au processus d'appel d'offres et des membres de comité sur le respect des obligations réglementaires. - Ind. Nombre (%) des membres du comité de sélection ayant passé une habilitation sécuritaire. - Ind. Maintien à jour du registre des membres de comité. - Ind. Critères d'une procédure pour établir la composition des comités de sélection. - Nombre (%) de membres de comité de sélection ayant signé un engagement de confidentialité.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection	- Constitution déficiente du comité de sélection. - Secrétaire de comité n'assure pas pleinement son rôle et ses responsabilités. - Communication non encadrée des membres du comité avec des soumissionnaires. - Il n'y a pas de rotation des membres. - Absence d'engagement des membres. - Lien hiérarchique direct d'emploi entre les membres-lien immédiat ou d'un passé rapproché (Ex. employé nouvellement retraité). - Manque de vérification et de rigueur (Ex. Appréciation déficiente des CV des ressources stratégiques des soumissionnaires). - Membre qui ne se limite pas uniquement au contenu de la soumission lors de l'évaluation individuelle (interprétation/jugement de ce qui est écrit). - Comité de sélection composé d'un nombre insuffisant de membres, en fonction de l'envergure (valeur monétaire et/ou complexité du besoin) de l'appel d'offres. - Des règles qui ne sont pas claires ou qui ne sont pas respectées. - Manque de ressources au poste de secrétaire de comité. - Information amplifiée dans une offre de service.	- S'assurer qu'une liste des personnes aptes à siéger à titre de membre d'un comité de sélection au sein de l'organisme public est établie et tenue à jour afin de faciliter la constitution des comités de sélection et la rotation des membres (2). - Réitérer le fonctionnement du comité de sélection aux membres et leur fournir des outils adéquats pour l'évaluation des soumissions. - S'assurer du respect des exigences de la <i>Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics</i> (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection). - Exiger des références, lors d'appréciation des CV des ressources stratégiques. Cela éviterait de payer plus cher pour un contrat et écarterait des contractants de moindre qualité. - Processus et règles clairs, qui sont respectés et suivis de façon rigoureuse. - Audit ou vérification périodique aléatoire du respect du processus.	- Ind. Nombre (%) de fois par année qu'un membre ait participé à un comité de sélection. - Ind. Critères d'évaluation des soumissions. - Ind. Nombre (%) de vérifications réalisées afin de s'assurer du respect du processus de fonctionnement du comité de sélection.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection	· Fonction peu attrayante ou gratifiante. · Membres externes non ou faiblement rémunérés. · Une personne qui siège trop fréquemment à des comités de sélection. · Intentions frauduleuses. · Habilitation sécuritaire. · Absence de règles d'éthique. · Manque de vérification et de rigueur. · Manque de compétence. · Processus d'analyse lourd et complexe.	· Rotation obligatoire des membres comme l'exige la <i>Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics</i> (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection). · Rémunération des membres externes. · Audit aléatoire du processus. · Formation. · Sensibilisation des membres externes sur le respect des obligations réglementaires. · Automatisation du processus de rotation.	· Ind. Formation de sensibilisation des intervenants au processus d'appel d'offres et des membres de comité sur le respect des obligations réglementaires. · Ind. Critères d'une procédure pour établir la composition des comités de sélection. · Ind. Critères d'automatisation du processus de rotation des membres de sélection.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection	- Absence de règles d'éthique. - Absence d'habilitation sécuritaire. - Manque ou absence de rigueur dans la présidence du comité - Insuffisance de formation. - Intentions frauduleuses. - Secrétaire de comité peu expérimenté. - Manque de connaissance du fonctionnement du comité ou non-respect des règles. - Rôle du secrétaire du comité n'est pas encadré. - Manque de ressources.	- S'assurer (3) : - qu'un nombre suffisant de personnes aptes à agir à titre de secrétaire de comités de sélection sont identifiées auprès du SCT pour recevoir la formation requise et s'engagent solennellement à respecter les principes de probité et d'objectivité liés à cette fonction; - que le nombre optimal de personnes aptes à agir à titre de secrétaire de comités de sélection est établi en fonction du volume et de la nature des contrats nécessitant annuellement la tenue de tels comités au sein de l'organisme public afin d'assurer à chacun une participation régulière; - que les secrétaires de comités de sélection, particulièrement ceux qui sont les moins actifs ou ceux venant des organismes publics où le volume et la nature des contrats nécessitant la tenue de comités sont relativement peu élevés, maintiennent à jour leurs connaissances au moyen de la formation continue offerte par le SCT; - que le secrétaire rencontre les membres du comité de sélection pour les sensibiliser à leurs responsabilités, aux règles d'éthique ainsi qu'à l'importance de l'analyse individuelle des soumissions avant la réunion du comité et pour leur donner les consignes relatives à l'évaluation des soumissions. - Habilitation sécuritaire du secrétaire du comité. - Vérification aléatoire de l'application des exigences de la <i>Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics</i> (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection). - Sélection rigoureuse des personnes qui occuperont ces fonctions. - Questionnaires pour les membres du comité de sélection quant au rôle et à la qualité d'intervention du secrétaire du comité.	- Ind. Critères de sélection d'un secrétaire de sélection. - Ind. Détenir une habilitation sécuritaire. - Ind. Formation les rôles et responsabilités attachés à la fonction. - Ind. Signature d'une déclaration de conflits d'intérêts. - Ind. Nombre (%) de personnes intéressées à occuper cette fonction.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 9. Famille de risques de collusion			
R 9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	· Motifs sérieux empêchant le soumissionnaire d'honorer le contrat (sous-traitants non disponibles, insuffisance de fonds pour débiter, manque immédiat d'expertise, etc.). · Intimidation de la part d'un concurrent. · Ententes collusoires. · Absence de pénalités de refus de contrat. · Absence de garantie de soumission ou de garantie d'exécution. · Territoire protégé.	· Sanctionner les soumissionnaires gagnants qui refusent d'honorer leur contrat sans motifs sérieux. · Ajouter des pénalités dans l'appel d'offres en cas de refus de contrat. · Sanctionner et écarter un concurrent intimidant en offrant un cadre de dénonciation. · Déceler des ententes collusoires. · Mettre en place un cadre visant à baliser l'usage ou non des clauses de pénalités. · Enquêtes administratives. · Formation du personnel sur la protection de l'intégrité des contrats publics.	· Ind. Nombre (%) de sanctions de soumissionnaires gagnants des contrats qui ont refusé d'honorer leurs contrats sans motifs sérieux. · Ind. Nombre (%) de contrats sans ajout de pénalités dans l'appel d'offres en cas de refus de contrat. · Ind. Existence d'un cadre de dénonciation permettant notamment de sanctionner et écarter un concurrent intimidant. · Ind. Critères de déceler des ententes collusoires. · Ind. Nombre (%) d'enquêtes administratives visant des refus de contrats par des soumissionnaires gagnants.
R 9.2. Risque d'entente collusoire	· Compensation financière remise par le gagnant aux entrepreneurs qui ont déposé de fausses soumissions. · Manque d'expertise; situation financière problématique; indisponibilité de ses propres sous-traitants. · Soumissionnaire gagnant d'autres contrats semblables. · Informations privilégiées obtenues d'un agent titulaire de charges publiques avec ou sans contrepartie. (Voir Commission Charbonneau) · Peu de soumissionnaires potentiels. · Marché peu ouvert notamment dans les domaines spécialisés. · Pas ou peu de substituts à un produit. · Faible probabilité de conséquences (peu ou pas de pénalités).	· Offrir un cadre de dénonciation. · Attestation de Revenu Québec et autorisation de contracter de l'Autorité des marchés financiers. · Développer des signaux d'alerte pour contrer les ententes collusoires (UPAC). · Encourager les entreprises qui se dénoncent dans un programme bien encadré afin notamment de récupérer les sommes dues et de comprendre d'autres stratagèmes. · Enquêtes administratives. · Entente d'échanges de renseignements avec l'UPAC. · Formation des employés sur la protection de l'intégrité des contrats. · Analyses de marché.	· Ind. Existence d'un cadre de dénonciation. · Ind. Nombre (%) des contractants qui ont obtenu l'attestation de Revenu Québec et l'autorisation de contracter de l'AMF. · Ind. Nombre (%) d'entreprises qui se dénoncent dans un programme bien encadré afin notamment de récupérer les sommes dues et de comprendre d'autres stratagèmes. · Ind. Nombre (%) d'enquêtes administratives visant des ententes collusoires. · Ind. Existence d'entente d'échanges de renseignements avec l'UPAC. · Ind. Réalisation d'analyses de marché.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 9.3. Risque d'intimidation	· Sentiment d'impunité. · Culture de peur et de représailles. · Manque de mécanismes sécuritaires de dénonciation. · Ententes collusoires dans le but notamment d'écarter ou de nuire à un concurrent. · Méthodes douteuses et environnement violent · Crime organisé présent dans le domaine de la construction.	· Assurer des mécanismes de dénonciation garantissant les non-représailles · Sensibilisation et formation. · Enquêtes administratives. · Formation du personnel sur la protection de l'intégrité des contrats publics. · Entente d'échange de renseignements avec l'UPAC.	· Ind. Existence d'un cadre de dénonciation assurant notamment les non-représailles. · Ind. Nombre (%) de formation et de sensibilisation pour parler notamment des formes d'intimidation. · Ind. Nombre (%) d'enquêtes administratives visant l'intimidation. · Ind. Existence d'entente d'échange de renseignements avec l'UPAC.
R 9.4. Risque lié à la présélection ou la préqualification	· Lacunes dans le processus d'évaluation et des critères de sélection des fournisseurs. · Soumissionnaires offrent des pots-de-vin pour être présélectionnés ou préqualifiés. · Manque ou insuffisance de vérification des compétences quant aux fournisseurs présélectionnés. · Ententes collusoires. · Analyse de marché déficiente ou « influencée ». · Inadéquation entre le besoin énoncé dans les documents d'appel d'offres et le besoin réel (restreindre la concurrence).	· S'assurer que les critères sont définis en conformité avec les besoins appropriés du projet et qu'ils sont équilibrés et suffisamment rigoureux pour faire en sorte que seules les entreprises correctement qualifiées soient incluses dans la liste finale. · En principe, une entreprise qui n'a pas exécuté correctement un contrat antérieur doit être autorisée à faire des soumissions pour des offres futures pour autant qu'elle puisse démontrer qu'elle a corrigé les problèmes à l'origine de son exécution médiocre. L'évaluation des fournisseurs pour une préqualification doit donc être fondée sur les preuves fournies par le fournisseur, sans référence à des listes noires qui peuvent reposer sur des informations périmées ou non fiables ou des données non pertinentes. En même temps, si un fournisseur est formellement interdit d'activités liées aux marchés publics par la loi ou par une réglementation officielle (autorisation de Revenu Québec par exemple), l'organisme public peut alors rejeter sa soumission.	· Ind. Critères liés à la présélection ou la préqualification

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 10. Famille de risques de vérification inadéquate			
R 10.1. Risque de fausses facturations	- Manque de rigueur. - Absence ou peu de vérification. - Intentions frauduleuses. - Des individus ou des entreprises peuvent travailler en échange d'un profit partagé. - Utilisation de salariés sans carte de compétence et une rémunération ne respectant pas les règles prévues. - Favoriser un entrepreneur. - Blanchir l'argent de la drogue; - Des compagnies légitimes y puisent de l'argent comptant pour payer leurs travailleurs au noir, ou pour gonfler leurs notes de frais et réduire leurs impôts et taxes.	- Des contrôles au hasard et périodiques conjointement avec des organismes comme Revenu Québec. - Faciliter le signalement en encadrant le processus. - Rotation des postes au niveau des fonctions. - Sensibilisation et formation. - Enquêtes administratives.	- Ind. Nombre (%) de collaborations avec organismes de contrôle comme Revenu Québec. - Ind. Existence d'un cadre de faciliter le signalement. - Ind. Cartographie des postes nécessitant des rotations. - Ind. Nombre (%) de sensibilisation ou de formation - Ind. Nombre (%) d'enquêtes administratives visant des fausses facturations ou des erreurs inquiétantes.
R 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel	- Manque de volonté ou laxisme des autorités. - Déficit de compétence ou d'expertise. - Insuffisance budgétaire. - Peu d'intérêt pour la fonction d'audit. - Relations difficiles entre le responsable de l'audit interne et le dirigeant de l'organisation. - Attribuer des tâches sans se soucier des conséquences.	- Leadership des autorités compétentes pour s'assurer que les pratiques sont conformes aux exigences des règles notamment celles de la <i>Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics</i> (C.T. 215340 du 13 juillet 2015). - S'assurer de maintenir une expertise au niveau des professionnels de la conformité. - Allouer les budgets nécessaires. - Soutien à la fonction d'audit. - Professionnels en conformité du processus contractuel.	- Ind. Nombre (%) de vérifications aléatoire des pratiques en matière d'exécution et de suivi des contrats. - Ind. Critères de vérification incluant le plan d'action, guide des bonnes pratiques et recommandations de l'AI.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions	- Intentions frauduleuses. - Favoriser un soumissionnaire en particulier. - Pot-de-vin. - Absence d'encadrement du comité de sélection. - Volonté de faire des travaux et d'éviter de retourner en appel d'offres.	- Habilitation sécuritaire des membres du comité de sélection. - Encadrement du comité de sélection. - Reddition de compte rigoureuse. - Audit. - Comité des analyses pour des soumissions anormalement basses ou des écarts [-20 % ; +10 %].	- Ind. Nombre (%) des membres de comité de sélection ayant une habilitation sécuritaire. - Ind. Nombre (%) de contrats ayant une reddition de compte à la suite d'analyse de soumission. - Ind. Critères de soumissions anormalement basses.
R 10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts	- Pression exercée pour des paiements à effectuer de toute urgence ou en avance. - Manque d'expertise : mauvaise estimation ou sous-estimation des coûts; manque de rigueur pour déterminer si l'estimation est fondée ou non. - Problème de suivi des contrats. - Grande dépendance et confiance malavisée envers une ou plusieurs ressources externes. - Irrégularités en matière d'attribution des contrats notamment des pratiques de fractionnement de contrats. - Manque de contrôle. - Intentions frauduleuses.	- Meilleure estimation des coûts. - Formation notamment sur l'estimation. - Contrôle. - Encadrer et favoriser le signalement. - Enquêtes administratives. - Analyse des réclamations.	- Ind. Critères d'estimation des coûts. - Nombre (%) de personnes formées notamment sur l'estimation des coûts. - Ind. Existence d'un cadre de faciliter le signalement. - Ind. Nombre (%) d'enquêtes administratives - Ind. Nombre (%) de réclamations. - Ind. Critères d'analyse des réclamations.
R 10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat	- Les salariés bénéficiaires de prestations sociales (assurance emploi, aide sociale, CNESST, assurance salaire, etc.) ou payant des pensions alimentaires sont vulnérables à accepter une rémunération non déclarée afin de conserver leurs prestations. - Intentions frauduleuses. - Honoraires sur la base de forfait.	- Une entreprise qui a recours à la sous-traitance pour l'exécution d'un travail, d'une prestation de services doit s'assurer que le sous-traitant respecte bien la législation en matière de déclaration des salariés. - Des contrôles non annoncés. - Formation et sensibilisation.	- Ind. Sensibilisation aux entreprises qui ont recours à la sous-traitance pour l'exécution d'un travail, d'une prestation de services doivent s'assurer que les sous-traitants respectent bien la législation en matière de déclaration des salariés. - Ind. Nombre (%) de contrôles réalisés non annoncés.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d’atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
(1) Quelques indicateurs liés à la gouvernance : degré de transparence; stabilité de la fonction de gouverne; efficacité de la gouvernance; qualité des mesures réglementaires; application de la loi; contrôle des actes répréhensibles (adapté de l’indicateur de gouvernance mondiale de la Banque mondiale).			
(2) SCT (2014). « Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle », Québec, p.45			
(3) SCT (2014). « Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle », Québec, p.45			

IV- Suivi

Surveillance & revue

- Appréciation des mesures d'atténuation mises en place
- Guide de vérification

Appréciation des mesures d'atténuation mises en place