



ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER
PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉV
ER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VI
PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER P
VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉR
VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊ
PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR
VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER

COMMISSAIRE À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

GUIDE D'ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE CADRE ORGANISATIONNEL DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

POUR LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES | VERSION 1.1. – AOÛT 2017

Recherche, analyse et rédaction :

Farid Al Mahsani, Expert en gestion des risques
Hélène Trudel, Conseillère en prévention
Service de la prévention et de la détection
Commissaire à la lutte contre la corruption

Édition :

Direction des affaires publiques et des communications
Commissaire à la lutte contre la corruption

Pour de plus amples renseignements, veuillez vous adresser au :

Commissaire à la lutte contre la corruption

2100, avenue Pierre-Dupuy
Aile 2, 3e étage, local 3010
Montréal (Québec) H3C 3R5

Téléphone : 514 228-3098
Téléphone sans frais : 1 855 567-8722
Télécopieur : 514 873-0177

Ce document est également accessible en version électronique à l'adresse www.upac.gouv.qc.ca, sous la rubrique « Gestion du risque – Municipalités et MRC » du volet « Prévention » du site Internet de l'Unité permanente anticorruption.

Dépôt légal – 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-78468-5 (PDF, 2017)

Tous droits réservés pour tous les pays. La reproduction et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec.

© Gouvernement du Québec, 2017

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	IV
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 – CONTEXTE	3
1.1. Rappel des principales recommandations.....	3
1.2. <i>Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle</i>	4
1.3. Processus de gestion contractuelle.....	4
1.4. Bénéfices de la gestion des risques de corruption et de collusion	5
1.5. Rôle-conseil de l’UPAC dans la mise en œuvre de la Directive	6
1.6. Responsabilités de l’organisme public propriétaire du risque	6
1.7. Limites	6
PARTIE 2 – CADRE ORGANISATIONNEL DE GESTION DES RISQUES – MODÈLE EN QUATRE ÉTAPES	7
2.1. Étape 1 : Conception du cadre organisationnel de gestion des risques.....	8
2.2. Étape 2 : Mise en œuvre d’un plan de gestion des risques	8
2.2.1. Contexte organisationnel.....	9
2.2.2. Appréciation de la situation actuelle	11
2.2.3. Situation souhaitée : plan de mesures d’atténuation des risques	20
2.3. Étape 3 : Surveillance et revue du cadre organisationnel.....	23
2.3.1. Surveillance du plan de gestion des risques du cadre organisationnel	23
2.3.2. Revue du plan de gestion des risques et du cadre organisationnel	24
2.4. Étape 4 : Veille à la mise à jour régulière du cadre organisationnel.....	24
2.4.1. Mise en place des actions correctrices	24
2.4.2. Amélioration continue	24
TROUSSE D’OUTILS.....	25

REMERCIEMENTS

L'Unité permanente anticorruption (UPAC) tient à reconnaître tous les efforts déployés pour l'élaboration du présent document. Nous avons reçu de précieux commentaires des représentants et coordonnateurs de la gestion des risques de corruption et de collusion dans les contrats publics des unités des ministères et des organismes suivants :

- Direction de la gestion contractuelle, immobilière et des ressources matérielles, Régie de l'assurance maladie du Québec
- Direction de la gestion contractuelle et de la connaissance, ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles et ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
- Direction de la gestion des risques, de la sécurité et du portefeuille de projets, Retraite Québec
- Direction de la vérification interne, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
- Direction générale des particuliers et la Direction de la conformité, des risques et des mandats spéciaux, Revenu Québec
- Service de l'observation des règles contractuelles, ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
- Direction des opérations financières et contractuelles, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Direction du développement des affaires et du suivi de la performance, Société de l'assurance automobile du Québec
- Direction de la gestion contractuelle, Société québécoise des infrastructures
- Direction de la performance et des relations avec la clientèle, Centre de services partagés du Québec
- Direction de la vérification, Sûreté du Québec

Nos remerciements vont également à la Direction des analyses, des orientations et des relations avec les clientèles, Secrétariat du Conseil du trésor.

INTRODUCTION

La gestion des risques en matière de corruption et de collusion est une démarche qui vise à promouvoir une culture d'intégrité, de transparence et de conformité dans les administrations publiques. Les ministères et organismes publics, y compris les villes et les municipalités du Québec, sont d'importants donneurs de contrats publics et les risques de corruption y sont bien présents.

La gestion des contrats du gouvernement du Québec est encadrée par la [Loi sur les contrats des organismes publics \(chapitre C-65.1\)](#). Les conditions déterminées par cette loi visent à promouvoir notamment « 0.1° la confiance du public dans les marchés publics en attestant l'intégrité des concurrents; 1° la transparence dans les processus contractuels; 2° le traitement intègre et équitable des concurrents; [...] 6° la reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes publics et sur la bonne utilisation des fonds publics ». Quant aux municipalités, la gestion des contrats est encadrée par la [Loi sur les cités et villes \(chapitre C-19\)](#) ou le [Code municipal du Québec \(chapitre C-27.1\)](#).

La reddition de comptes de la gestion des contrats publics, quant à elle, a été renforcée notamment par 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 modifié par C.T. 216690 du 5 juillet 2016). Cette directive a pour but d'établir certaines lignes de conduite concernant la gestion des contrats des organismes publics. De plus, des recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ), de la commission Charbonneau et du Commissaire à la lutte contre la corruption ont mis en évidence des vulnérabilités associées au processus de gestion contractuelle. Ces vulnérabilités amènent des risques de corruption, de collusion, de fraude, d'éthique, etc., et peuvent conduire à une mauvaise utilisation des fonds publics ou à des actes répréhensibles.

Afin de préciser les obligations des organismes publics visés à l'article 4 de la Loi sur les contrats des organismes publics concernant la gestion des risques en matière de corruption et

de collusion dans les processus de gestion contractuelle, le Conseil du trésor a adopté le 14 juin 2016 (C.T. 216501) la [Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle](#) (ci-après « la Directive »). Celle-ci est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2016. Elle contient cinq sections : section 1 – Objet et champ d’application; section 2 – Cadre de gestion des risques; section 3 – Plan de gestion des risques; section 4 – Rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques; section 5 – Dispositions transitoires et finales.

Comme stipulé en particulier dans la section 2 de la Directive, le dirigeant de chaque organisme public doit concevoir et mettre 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 (RORC), d’identifier, d’analyser et d’évaluer ces risques ainsi que de mettre en place des contrôles ou des mesures d’atténuation.

Afin d’aider les dirigeants d’administrations publiques y compris les administrations municipales à s’acquitter de cette obligation, l’Unité permanente anticorruption (UPAC) propose aux organismes publics un modèle de cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, une démarche et une trousse d’outils. Le modèle proposé s’inspire de celui de la gestion par résultats du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Le présent document est divisé en deux parties :

- La première définit le contexte général de la mise en place de la Directive.
- La deuxième présente et explore le modèle du cadre organisationnel de l’UPAC et ses quatre étapes : 1 – Conception du cadre organisationnel de gestion des risques; 2 – Mise en œuvre d’un plan de gestion des risques; 3 – Surveillance et revue du cadre organisationnel et 4 – Veille à la mise à jour régulière du cadre organisationnel.

Une trousse d’outils a été ajoutée à la fin du document et présente neuf annexes, dont un glossaire des termes relatifs à la gestion des risques de corruption (**voir annexe 1**).

PARTIE 1 – CONTEXTE

1.1. Rappel des principales recommandations

Au cours de l'année 2015, des organismes de surveillance ont émis des recommandations relatives à l'octroi et à la gestion des contrats publics. En voici quelques extraits :

Recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ)

- « Sensibiliser et responsabiliser les acteurs qui participent à l'une ou à l'autre des étapes de l'attribution des contrats en technologies de l'information sur :
 - leur rôle à l'égard du respect des principes de la Loi sur les contrats des organismes publics;
 - les comportements à adopter afin de s'assurer que les risques liés à l'influence, à la fraude, à la collusion et à la corruption sont pris en compte aux différentes étapes du processus. »
- « S'assurer de la mise en place des contrôles nécessaires afin de garantir la sécurité des données sensibles et confidentielles. »

Recommandation du Commissaire à la lutte contre la corruption

« Exiger la mise en place de plans de gestion des risques de corruption et de collusion. »

Recommandation de l'UPAC à la commission Charbonneau

« Modifications législatives ou politiques ministérielles pour imposer la gestion des risques de corruption et de collusion dans tous les processus contractuels. »

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

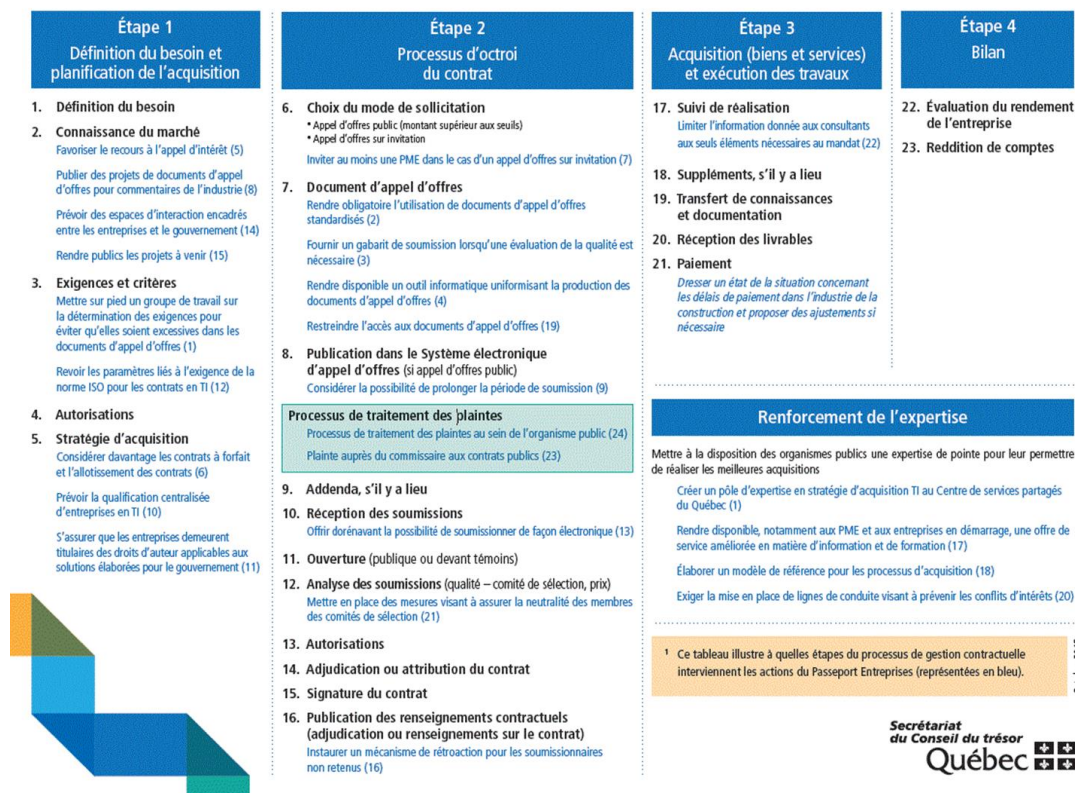
Afin de répondre aux différentes recommandations et aux besoins des organismes publics, le Conseil du trésor a adopté le 14 juin 2016 la *Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle*. Cette directive est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2016. Les principales obligations de la Directive sont les suivantes :

- Concevoir et mettre en place un cadre organisationnel de gestion des risques, dont un plan de gestion des risques, en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.
- S'assurer que ce cadre de gestion s'applique à toutes les étapes des processus de gestion contractuelle.
- Surveiller et revoir le cadre organisationnel de gestion des risques.
- Veiller à la mise à jour régulière de ce cadre de gestion.

1.3. Processus de gestion contractuelle

À partir du processus de gestion contractuelle (voir le schéma ci-après) publié par le SCT en septembre 2015, la conception de la démarche proposée par l'UPAC consiste à couvrir les vulnérabilités de l'ensemble des 23 sous-étapes des quatre étapes du processus de gestion contractuelle : 1- Définition du besoin et planification de l'acquisition; 2- Processus d'octroi des contrats; 3- Acquisitions (biens et services) et exécution des travaux; 4- Bilan. Ce processus servira de base au cadre organisationnel de gestion des risques de corruption et de collusion proposé par l'UPAC.

PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE¹



1.4. Bénéfices de la gestion des risques de corruption et de collusion

- Répond aux besoins de l'administration publique 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 contrôle 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'administration publique.
- Aide à la prise de décision.

1.5. Rôle-conseil de l'UPAC dans la mise en œuvre de la Directive

En vertu de la Loi concernant la lutte contre la corruption, le Commissaire à la lutte contre la corruption exerce trois fonctions principales :

- Prévenir;
- Vérifier;
- Enquêter.

La gestion des risques de corruption et de collusion s'inscrit dans le rôle de prévention et, à cet effet, le commissaire offre des services-conseils aux organismes publics portant sur :

- un modèle de cadre de gestion des risques;
 - un plan de gestion des risques;
 - des outils d'aide à l'appréciation des risques;
- des séances de formation de mise en pratique du plan de gestion des risques ainsi que des séances de sensibilisation. Ces séances sont offertes en collaboration avec le SCT.

1.6. Responsabilités de l'administration publique propriétaire du risque

L'administration publique est responsable de détecter, d'analyser et d'évaluer ses risques en matière de corruption et de collusion. Il est aussi responsable de répondre à ses risques jugés préoccupants en mettant en place des actions concrètes. Une reddition de comptes annuelle permet de s'assurer de la pertinence des mesures de contrôle mises en place et de s'ajuster si nécessaire.

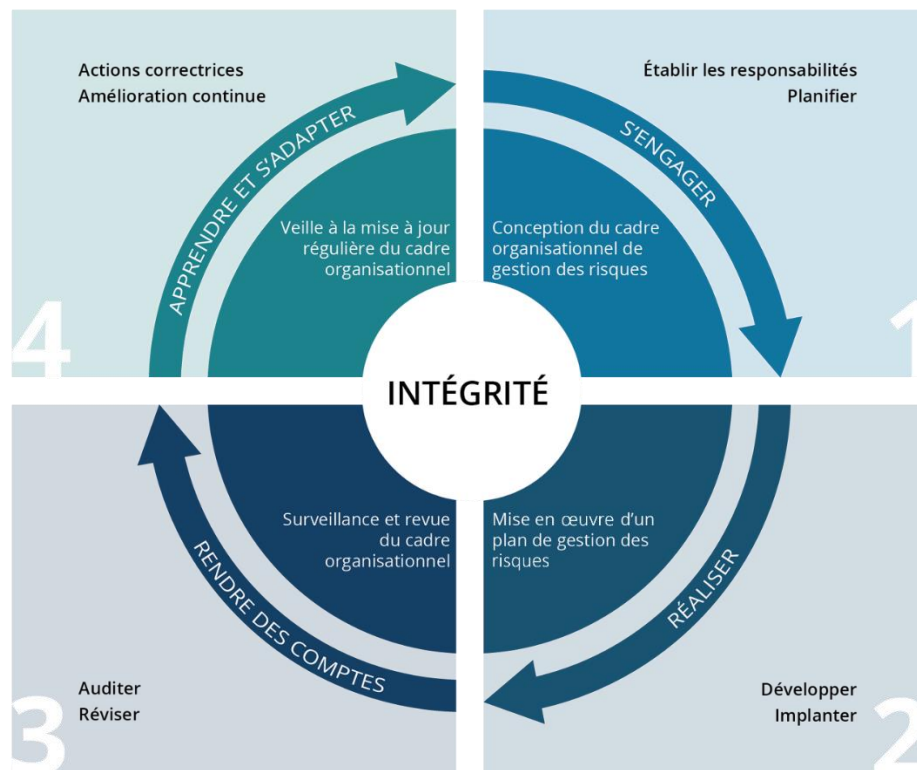
1.7. Limites

Même si la gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle est pratiquée avec sérieux et efficacité, il peut y avoir des imprévus : aléas, événements catastrophiques, erreurs de jugement, erreurs humaines, etc. Ces facteurs imposent forcément des limites. Le but de ce modèle est d'aider le dirigeant de l'administration publique et d'apporter une assurance raisonnable et non absolue que l'administration publique applique avec diligence les méthodes nécessaires pour pouvoir agir rapidement et de façon appropriée aux risques de corruption et de collusion.

PARTIE 2 – CADRE ORGANISATIONNEL DE GESTION DES RISQUES – MODÈLE EN QUATRE ÉTAPES

Afin d’aider les organismes publics à répondre aux exigences de la Directive, l’UPAC propose un modèle de cadre organisationnel de gestion des risques de corruption et de collusion. Ce modèle, ci-après, qui est inspiré du cadre de gestion par résultats du SCT, est un ensemble d’éléments établissant les fondements et dispositions organisationnels, y compris la politique, les objectifs, le mandat et l’engagement envers la gestion des risques. Ce modèle comprend quatre étapes :

1. Conception du cadre organisationnel de gestion des risques
2. Mise en œuvre d’un plan de gestion des risques
3. Surveillance et revue du cadre organisationnel
4. Veille à la mise à jour régulière du cadre organisationnel



2.1. Étape 1 : Conception du cadre organisationnel de gestion des risques

L'engagement de concevoir un cadre organisationnel de gestion des risques peut prendre la forme d'une politique interne de gestion des risques de corruption et de collusion (**voir annexe 2**). Cette politique poursuit les objectifs suivants :

- Assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé permettant de détecter, 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.

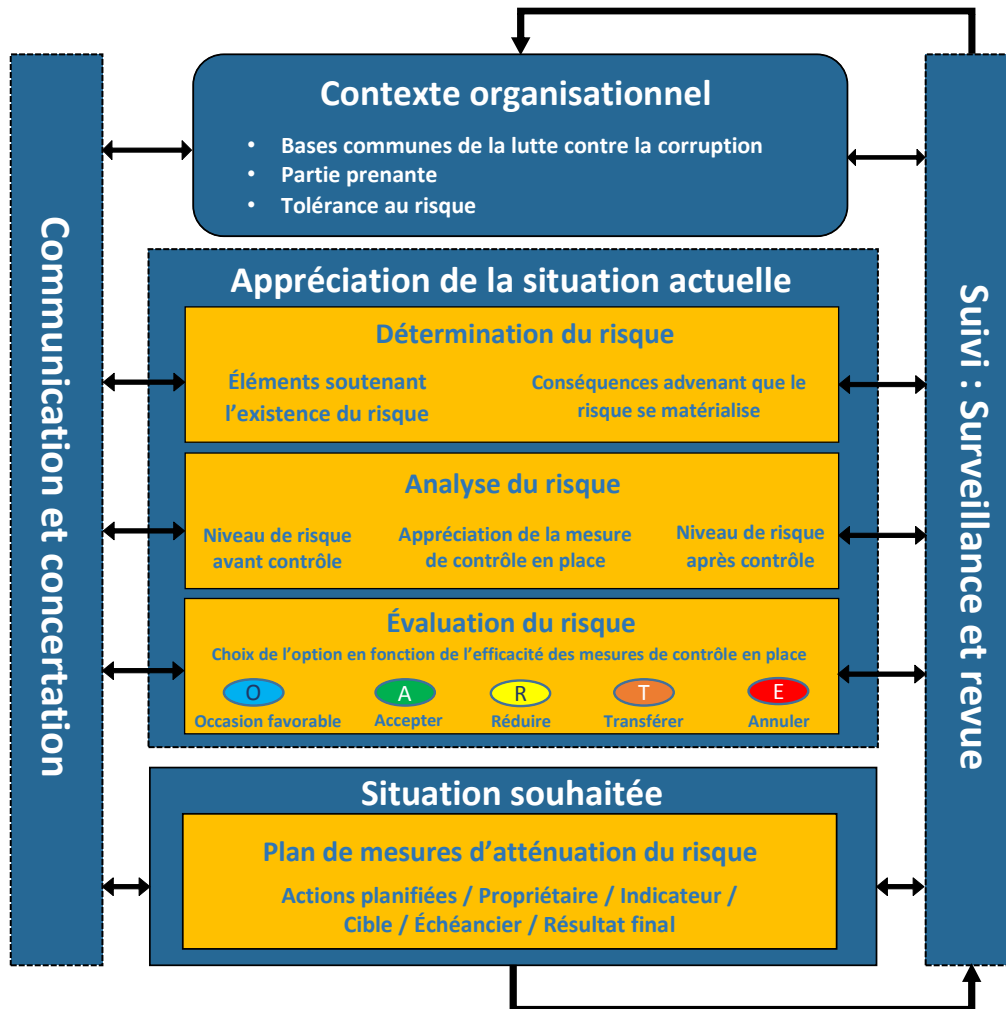
2.2. Étape 2 : Mise en œuvre d'un plan de gestion des risques

L'UPAC s'est inspirée de l'ISO 31 000 pour réaliser un plan de gestion des risques de corruption et de collusion dans les contrats publics (**voir annexe 3**). 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;
- l'appréciation de la situation actuelle, qui revient à apprécier les risques de corruption et de collusion ainsi que les mesures de contrôle en place. Cette étape comprend la détection, l'analyse et l'évaluation des risques;
- la situation souhaitée, qui 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 mises en place par l'organisme public et en révisant les risques et les mesures de contrôle.

PLAN DE GESTION DES RISQUES DE CORRUPTION, ADAPTÉ DE LA NORME ISO 31000



2.2.1. Contexte organisationnel

L'organisation doit analyser son environnement externe et interne, définir ses parties prenantes ainsi que sa tolérance aux risques. Ces derniers sont fondés sur la culture et les objectifs de l'organisation combinés aux exigences de la *Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle*.

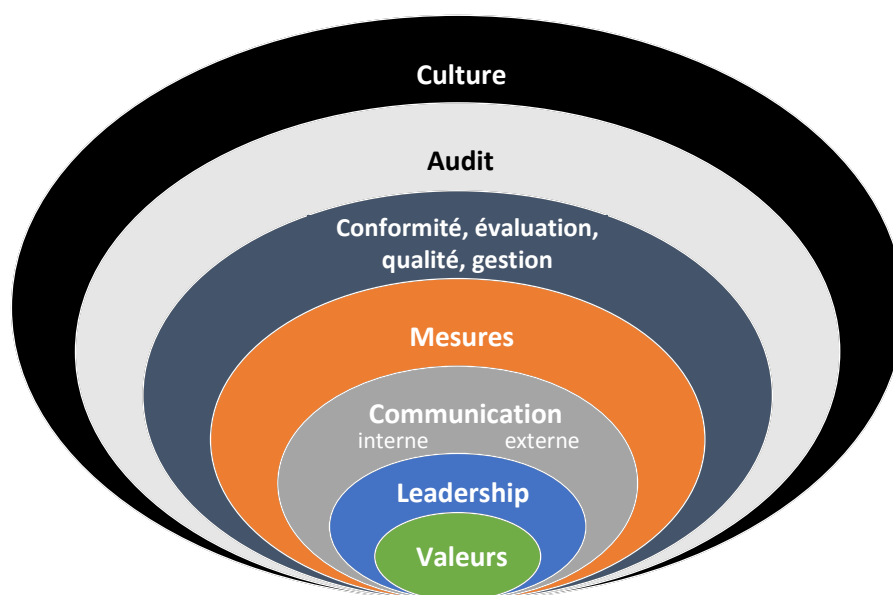
2.2.1.1. Bases communes de la lutte contre la corruption

Chaque administration publique 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 mesures de contrôle et la culture.

BASES COMMUNES DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION



2.2.1.2. Parties prenantes

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 : membre d'un conseil d'administration, PDG, sous-ministre, responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC), membre d'un comité de sélection, unité responsable de l'appel d'offres.
- Partie prenante externe : contractant, SCT (lois et règlements), ministre, élu, citoyen, média.

2.2.1.3. Tolérance au risque

La tolérance au risque est la disposition d'un organisme ou d'une partie prenante à accepter le risque après son appréciation vis-à-vis de l'atteinte de ses objectifs. Elle représente les limites ou les seuils à ne pas dépasser pour l'ensemble de la partie prenante. Concernant les contrats publics, plus un organisme conclut des contrats, plus grande pourrait être sa tolérance au risque et vice-versa. Par exemple, un organisme peut tolérer un dépassement de coûts inférieur à 5 % du prix global d'un projet.

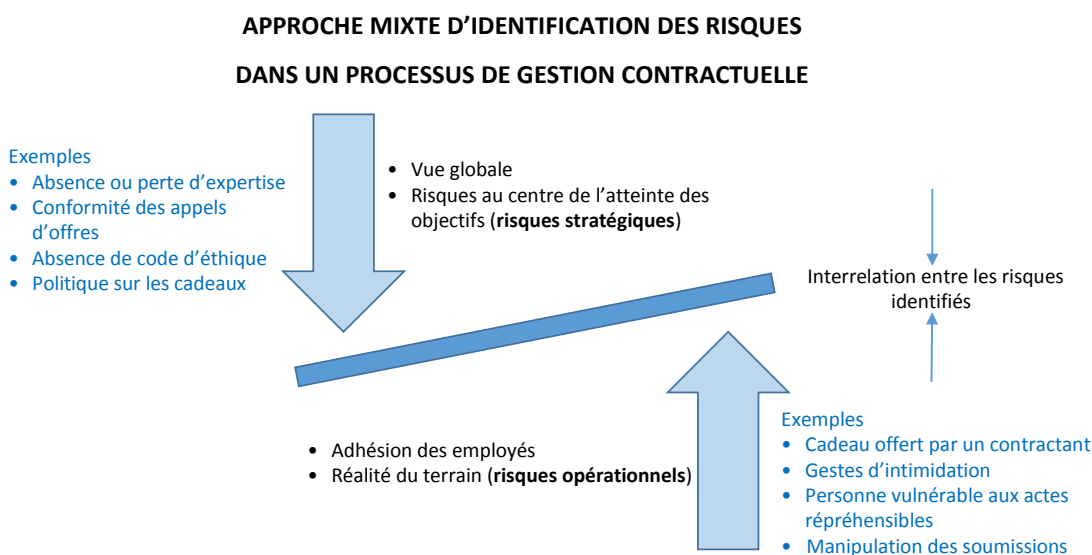
2.2.2. Appréciation de la situation actuelle

C'est un processus d'appréciation du risque et de mesures de contrôle en place. Cela revient à détecter, à analyser et à évaluer le risque et les mesures de contrôle déjà en place.

2.2.2.1. Détection du risque : processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques

Il est fréquent de constater qu'une administration publique opte pour une approche descendante pour détecter ses risques. Si la méthode a sa raison d'être et répond aux risques stratégiques de l'organisation, elle reste néanmoins incomplète parce qu'elle

ne va pas chercher l'adhésion de l'ensemble des employés. Une des solutions est d'opter pour une approche mixte, descendante (*top-down*) et ascendante (*bottom-up*). Ceci permet d'avoir une mixité aussi stratégique qu'opérationnelle dans la composition des risques potentiels de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle pouvant nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation.



Dans les processus de gestion contractuelle en matière de corruption et de collusion, la détection du risque consiste en ce qui suit :

- Énoncer le risque d'une façon simple et claire : exemple, risque de non-déclaration de conflit d'intérêts.
- Définir le risque en donnant des exemples : c'est la non-déclaration de conflits perçus, potentiels ou réels entre les intérêts privés et l'intérêt public. Exemples :
 - Une personne impliquée dans le processus contractuel a un lien avec une compagnie contractante ou celle d'un membre de la famille qui est aussi contractante.

- Un employé de l'administration publique privilégie une compagnie dont il est un associé.
 - Un proche possédant une compagnie en informatique en lien avec le donneur d'ouvrage.
 - Un conjoint est impliqué dans un contrat de l'administration publique.
- Clarifier les causes et les origines du risque, et ce, à partir d'événements, de situations, de circonstances susceptibles d'avoir une incidence telle que les objectifs de l'organisation pourraient ne pas être atteints. 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 d'éthique et de déontologie.
 - L'organisme doit s'interroger sur les conséquences possibles dans le cas où le risque se matérialise, notamment en ce qui concerne la qualité de service, les délais, les coûts, l'image, l'équité, etc. Exemples :
 - Restriction ou empêchement de la concurrence.
 - Surfacturation.
 - Conflits d'intérêts générés par le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa.

Au final, l'UPAC a détecté une quarantaine de risques (**voir annexe 4**), répartis dans dix familles de risques (schéma ci-après) afin de répondre aux vulnérabilités des 23 sous-étapes du processus de gestion contractuelle. Ces risques ont été expliqués et documentés (**voir annexe 5**) à l'aide d'exemples d'éléments soutenant l'existence des risques, d'exemples de conséquences sur l'administration publique advenant la matérialisation de ces risques et d'exemples de mesures de contrôle à mettre en place. Cet exercice de détection et de documentation a fait l'objet de discussions, d'échanges et de validation avec deux organismes publics en tant que projet pilote. Ainsi, chaque organisme public vérifie s'il est concerné par l'ensemble ou une partie des risques déjà détectés.



2.2.2.2. Analyse des risques et des mesures de contrôle en place

Cette étape consiste à déterminer le niveau de risque avant contrôle (risque inhérent), les mesures de contrôle déjà en place, et le niveau de risque après appréciation des mesures de contrôle en place (risque résiduel).

Afin de calculer le niveau de risque avant contrôle, il convient premièrement de déterminer la probabilité qu'un organisme devienne vulnérable à un acte répréhensible (**voir annexe 6**); et deuxièmement de déterminer quelles seraient les répercussions potentielles dans le cas où le risque se matérialiserait (**voir annexe 7**).

Matrice des risques avant contrôle

Selon les standards de l'ISO 31000, l'analyse des risques est un processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau de risque. Le risque avant contrôle, appelé risque brut, global ou inhérent, est la combinaison de la probabilité et des répercussions afin de déterminer le niveau 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
		Négligeables 1	Mineures 2	Modérées 3	Majeures 4	Extrêmes 5
		Répercussions				

Niveau de risque inhérent (RI) = Probabilité (P) x Répercussions (R)

Seuil de tolérance

Niveau de risque (RI) = Probabilité (P = 3) x Répercussions (R = 4) = 12 (Situation urgente qui demande une réaction immédiate)

Appréciation du niveau de contrôle (**voir annexe 8**)

La détection des mesures de contrôle en place tient compte des mesures de contrôle mises en place et peut répondre à d'autres redditions de comptes, comme les lignes internes de conduite, la politique RORC, les réponses aux recommandations du VGQ ou

celles de l'auditeur interne de l'organisme public. Ces mesures de contrôle peuvent répondre en partie ou en totalité d'un ou plusieurs risques de corruption et de collusion en matière de gestion contractuelle. Ils sont déterminés sur la base de deux critères :

- l'efficacité de la conception de la mesure de contrôle, c'est-à-dire que la mesure de contrôle est adaptée à l'objectif et qu'elle est conçue de manière appropriée pour la fonction à laquelle elle est destinée;
- l'efficacité opérationnelle de la mesure de contrôle.

Exemple : L'habilitation sécuritaire dans le processus de gestion contractuelle. L'administration publique qui souhaite habilitier des personnes occupant des postes jugés sensibles dans un processus de gestion contractuelle doit dans un premier temps évaluer ces postes et ensuite leur donner une cote *Non sensible*, *Sensible* ou *Très sensible*. À partir de ces cotes, l'organisme peut délivrer des habilitations sécuritaires. De plus, il doit s'assurer que l'investissement et l'effort de mobilisation répondent à une préoccupation justifiée et que l'habilitation sécuritaire apporte une assurance sur le degré d'intégrité dans une ou des parties du processus de gestion contractuelle.

Matrice des risques après appréciation du niveau de contrôle en place

Le risque après contrôle, appelé risque résiduel, est déterminé lorsqu'on multiplie le niveau de risque avant contrôle par le facteur de non-contrôle.

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
		Négligeables 1	Mineures 2	Modérées 3	Majeures 4	Extrêmes 5
		Répercussions				

Diagram illustrating the Risk Matrix (Probabilité vs Répercussions) with a dashed line indicating the 'Seuil de tolérance' (Tolerance Threshold) at Risk = 7. The matrix shows the calculation of Risk (P x R) for various probability and impact levels. A starburst highlights the value 7 at the intersection of Probability 2 and Impact 3. A dashed line connects the value 12 (Probability 3, Impact 4) to the value 7 (Probability 2, Impact 3), indicating the threshold.

Probabilité (P = 3) x Répercussions (R = 4) = Risque inhérent (RI = 12)

Facteur de contrôle en pourcentage (FC = 40 %)

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

Risque résiduel (RR) = RI x FNC = 12 x 60 % = 7

2.2.2.4. Évaluation des risques

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques : élevé, moyen ou faible. En fonction des mesures de contrôle en place, d'une manière générale en gestion des risques, l'administration publique choisit l'une des options suivantes : augmenter le risque, s'il s'agit d'une occasion favorable; accepter, réduire, transférer ou annuler le risque. Il faut noter que la première option s'applique moins quand il s'agit de risques purs de corruption, de collusion ou de fraude.

Une approche commune consiste à diviser les risques en trois catégories :

- Une catégorie supérieure (couleur rouge), dans laquelle le niveau de risque est considéré comme intolérable quel que soit le bénéfice retiré de l'activité et dans laquelle le traitement du risque est primordial.

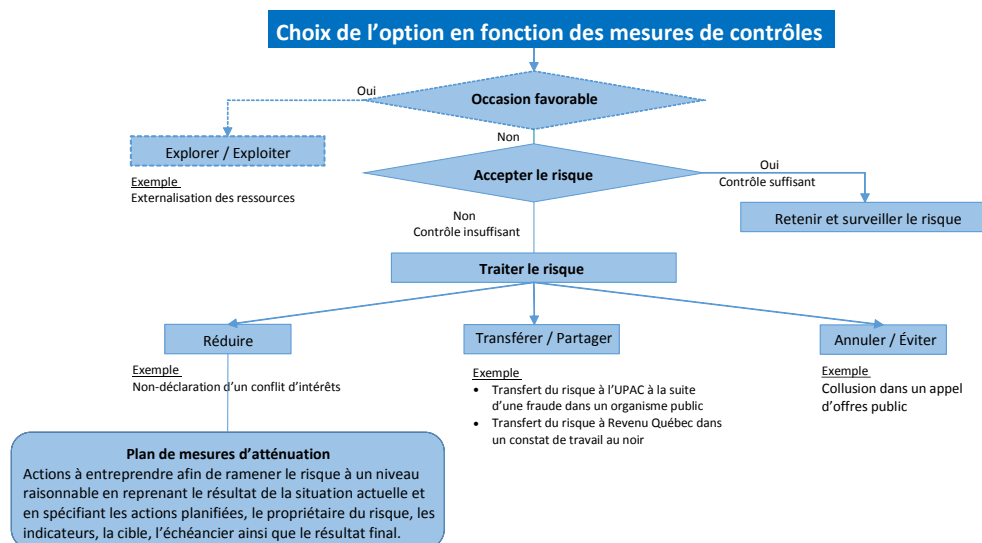
- Une catégorie moyenne, ou zone « grise » (couleur jaune), dans laquelle les coûts et avantages sont pris en compte.
- Une catégorie inférieure (couleur verte), dans laquelle le niveau de risque est considéré comme négligeable ou si minime qu'aucun traitement n'est envisagé.

Hiérarchisation des risques après appréciation des mesures de contrôle en place

L'objectif principal de l'évaluation est de hiérarchiser les risques. Cela permet d'allouer les ressources nécessaires pour faire face aux risques prioritaires et d'affiner la mise au point pour le traitement des risques

Choix de l'option en fonction de l'efficacité des mesures de contrôle

Évaluation des risques : choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles



- Exploiter le risque : ex. externalisation des ressources. L'embauche des ressources externes est une occasion pour l'organisme public de répondre au

risque de dépendance de l'externe. Par contre, elle peut amener d'autres risques, comme celui de non-déclaration de conflit d'intérêts.

À noter que la notion d'occasion est plus valable dans la gestion des risques stratégiques et opérationnels d'une organisation que dans le cas précis de la gestion des risques de corruption et de collusion.

- Accepter le risque (risque faible) : l'organisation retient et surveille le risque parce que les mesures de contrôle sont suffisantes.
- Traiter le risque revient à le réduire, à le transférer ou à l'annuler.
 - a. Réduire le risque (risque moyen ou élevé) : L'organisme public modifie la probabilité de matérialisation du risque ou de ses répercussions. Cette option sera développée davantage dans le plan de mesures d'atténuation des risques.
 - b. Transférer ou partager le risque (risque moyen ou élevé) : Selon cette option, on transfère un risque qui a une probabilité faible, mais des répercussions élevées. Par exemple, un organisme public qui s'aperçoit ou découvre qu'une personne commet un acte répréhensible devrait transférer le dossier aux organismes compétents en la matière (UPAC, Sûreté du Québec, Revenu Québec, etc.). Autres exemples : les réorganisations permettent notamment de transférer un risque d'une unité à une autre ou d'un organisme à un autre; les partenariats public-privé peuvent être aussi une solution de partage du risque (un consortium est constitué d'organismes publics et privés).
 - c. Annuler ou supprimer un risque (risque élevé) : La combinaison d'une probabilité et de répercussions élevées oblige l'organisme public à abandonner une activité ou à ne pas la commencer. Par exemple, les attestations et autorisations accordées par les autorités publiques

permettent entre autres d'écarter de mauvais contractants; un organisme public annule un appel d'offres à cause, entre autres, d'un stratagème de collusion entre contractants ou de vulnérabilités constatées dans l'appel d'offres.

Il est recommandé d'inclure dans un processus d'évaluation du risque une analyse du rapport coûts/bénéfices afin d'évaluer si les avantages de l'option de traitement sélectionnée l'emportent sur les coûts associés.

2.2.3. Situation souhaitée : plan de mesures d'atténuation des risques

Une fois que le risque a été apprécié et que l'organisation a décidé de choisir l'option de traiter le risque, il convient de mettre en place un plan de mesures d'atténuation composé notamment des six éléments suivants : des actions planifiées, un propriétaire du risque, des indicateurs, une cible, un échéancier et un résultat final.

Plan de mesures d'atténuation						
R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts						
Résultat de la situation actuelle	Situation souhaitée					
Actions réalisées	Actions planifiées	Propriétaire	Indicateurs	Cible	Échéancier	Résultat final
AR 2.1.1. ...	AP 2.1.1. ...	X	Ind. 2.1.1.	100 %	jj. mm. année	80 %
AR 2.1.2. ...	AP 2.1.2. ...	Y	Ind. 2.1.2. ...			
AR 2.1.3. ...	AP 2.1.3. ...	Z	Ind. 2.1.3. ...			

2.2.3.1. Actions planifiées

Comme dans un rapport annuel de gestion, des actions concrètes doivent être déterminées afin de réduire le risque de manière importante. Dans l'exemple du risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts, l'organisation peut mettre en place des

séances de sensibilisation, des formations, une déclaration de tout conflit d'intérêts, etc.

2.2.3.2. Propriétaire du risque

Désigner l'unité propriétaire du risque qui doit suivre ou mettre en place des actions avec des indicateurs et en rendre compte périodiquement. Un propriétaire de risque peut coordonner plusieurs responsables du risque. Par exemple, le propriétaire des risques associés aux personnes pourrait être les ressources humaines alors qu'il peut exister autant de responsables que de gestionnaires pour ce genre de risque.

2.2.3.3. Indicateurs

C'est une « [m]esure qui sert à évaluer ou à apprécier les résultats, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux, le contexte, etc.

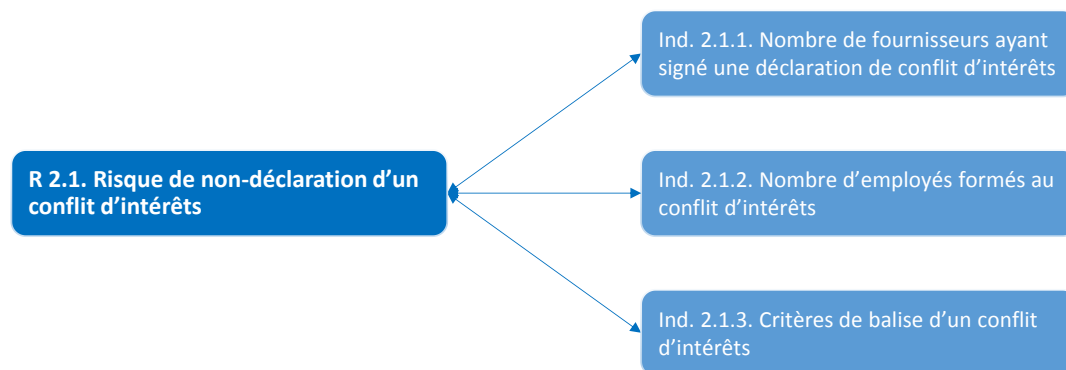
Un indicateur permet d'apprécier un phénomène qualitativement ou quantitativement à l'aide de données ou de renseignements utilisés comme points de repère.

Dans des conditions idéales, les indicateurs présentent les caractéristiques suivantes : pertinence, validité, fiabilité et faisabilité et ce, à des coûts et des délais de production raisonnables¹. »

Une fois l'action déterminée, on définit un ou plusieurs indicateurs afin d'apprécier notamment le résultat. On retient un objectif à atteindre par rapport à l'indicateur.

¹ Secrétariat du Conseil du trésor (2013). « [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante](#) », Gouvernement du Québec, p. 12.

Comme nous avons déterminé une quarantaine de risques couvrant l'ensemble du processus de gestion contractuelle, nous présenterons une liste d'indicateurs (**voir annexe 9**). Exemple d'indicateurs associés au risque de non-déclaration de conflit d'intérêts :



2.2.3.4. *Cible*

La cible est en lien direct avec l'indicateur et précise le nombre ou le pourcentage qu'on souhaite atteindre, par exemple 10 fournisseurs (100 % des fournisseurs) ayant signé une déclaration de conflit d'intérêts.

2.2.3.5. *Échéancier*

En fonction de la nature de l'action et de l'urgence de sa réalisation, on détermine un échéancier mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel. Le coordonnateur de gestion des risques veille au respect des échéanciers et enregistre les demandes de report pour la reddition de comptes.

2.2.3.6. *Résultat final*

Il y a trois possibilités de résultat final :

- L'action n'a pas débuté pour différentes raisons (manque de budget, d'expertise, de temps, de volonté, etc.).
- L'action est en cours. L'administration publique explique le degré d'avancement dans l'action planifiée en précisant par exemple le nombre et le pourcentage de fournisseurs ayant signé une déclaration de conflit d'intérêts.
- L'action est terminée et l'organisme a par exemple réalisé 80 % de la cible fixée au départ.

2.3. **Étape 3 : Reddition de comptes**

Chaque plan de gestion des risques doit faire l'objet d'un rapport de surveillance et de revue 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.

Cette reddition de comptes réalisée au sein de l'administration publique prend la forme d'une surveillance du cadre en fournissant l'assurance que les dispositifs de maîtrise des risques sont en place et donnent lieu à une révision périodique du cadre.

2.3.1. **Surveillance du plan de gestion des risques du cadre organisationnel**

La surveillance désigne la vérification, la supervision, l'observation critique ou la détermination de l'état du cadre en appréciant de façon continue les changements par rapport au niveau exigé ou attendu des dispositifs d'atténuation mis en place par l'organisme public en mesurant les résultats au regard des risques jugés importants.

Sous la forme d'un tableau de bord (mois/trimestre/semestre/année), dépendamment du projet et de l'incidence du risque sur l'atteinte des objectifs, l'équipe de surveillance ou le coordonnateur du processus apprécie les résultats réalisés par rapport à l'évolution de l'indicateur mesurant le risque lui-même et à son évolution dans l'ensemble du plan de gestion des risques.

Quant à l'efficacité du dispositif, l'audit interne, par son rôle d'indépendance des opérations au sein de son organisation, apporte un jugement et une assurance sur l'ensemble du cadre de gestion des risques de corruption et de collusion. Le SCT ou l'UPAC peuvent faire leur propre audit ou demander le résultat de vérification de l'unité d'audit de l'organisme public.

2.3.2. Revue du plan de gestion des risques et du cadre organisationnel

La revue est une activité entreprise par l'administration publique visant à déterminer l'adaptation, l'adéquation et l'efficacité du cadre organisationnel de gestion des risques de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle. À cet effet, l'administration publique examine annuellement s'il est nécessaire d'apporter des modifications au cadre de gestion des risques en :

- révisant les risques selon les objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que l'évolution du contexte;
- s'assurant de l'application des rôles et responsabilités décrits notamment dans la politique de gestion des risques de corruption et de collusion.

2.4. Étape 4 : Veille à la mise à jour régulière du cadre organisationnel

2.4.1. Mise en place des actions correctrices

L'audit interne de l'administration publique, le SCT ou l'UPAC peuvent faire des recommandations sur les actions mises en place du plan de mesures d'atténuation du risque de l'organisme public. Ce dernier met en place les actions correctrices nécessaires dans un délai raisonnable.

2.4.2. Amélioration continue

Comme dans un processus de gestion par résultats, le processus de gestion des risques de corruption et de collusion s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue. Il prend en compte les changements de l'environnement externe et interne et cherche à intégrer les nouveaux risques et à en assurer la maîtrise.

TROUSSE D'OUTILS

- **Annexe 1 : Glossaire des termes relatifs à la gestion des risques de corruption (p. 26)**
- **Annexe 2 : Exemple de politique de gestion des risques de corruption et de collusion (p. 28)**
- **Annexe 3 : Plan de gestion des risques (p. 36)**
- **Annexe 4 : Liste des familles de risques et des risques associés de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle (p. 37)**
- **Annexe 5 : Fiche de détection du risque (p. 39)**
- **Annexe 6 : Critères de probabilité (p. 41)**
- **Annexe 7 : Critères de répercussions (p. 42)**
- **Annexe 8 : Critères d'appréciation du niveau de contrôle (p. 43)**
- **Annexe 9 : Liste des indicateurs (p. 44)**

Annexe 1 : Glossaire des termes relatifs à la gestion des risques de corruption

Terme	Définition
Actes répréhensibles	L'article 2 de la Loi concernant la lutte contre la corruption définit comme actes répréhensibles : 1° une contravention à une disposition d'une loi fédérale ou du Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi, si cette contravention implique de la corruption, de la malversation, de la collusion, de la fraude ou du trafic d'influence dans, entre autres, l'adjudication, l'obtention ou l'exécution des contrats octroyés dans l'exercice des fonctions d'un organisme ou d'une personne du secteur public ainsi qu'une contravention aux dispositions des articles 21.12 à 21.14 et 27.5 à 27.11 de la Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1); 2° un usage abusif des fonds ou des biens publics ou un cas grave de mauvaise gestion en matière contractuelle dans le secteur public; 3° le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible prévu aux paragraphes 1° et 2°.
Collusion	Entente secrète entre des soumissionnaires potentiels qui s'organisent pour entraver la concurrence, notamment par la fixation des prix ou de la production, par le partage des ventes ou des territoires ou par le trucage des offres.
Conflit d'intérêts	Situation où les intérêts professionnels, financiers, familiaux, politiques ou personnels peuvent interférer avec le jugement des personnes dans le cadre de leurs fonctions au sein de l'organisme ¹ . Un conflit d'intérêts peut-être perçu, potentiel ou réel.
Conséquence	Effet d'un événement nuisant aux objectifs. Les conséquences peuvent être exprimées en termes de répercussions tangibles et intangibles.
Contrôle interne	Processus mis en œuvre 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 règlements².
Corruption	Échange ou tentative d'échange où, directement ou indirectement, un avantage indu est offert, promis ou octroyé par un corrupteur, ou demandé, accepté ou reçu par un titulaire de charge publique, en retour d'un acte de la part du titulaire de charge publique au bénéfice du corrupteur.
Équité	Qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle; impartialité ³ .
Éthique	Mode de régulation des comportements qui provient du jugement personnel et des valeurs d'une personne, en se fondant sur la mission et les valeurs partagées par l'organisation dont elle fait partie ⁴ .
Fraude	Action faite de mauvaise foi dans le but de frustrer le public ou toute autre personne de quelque bien, service, argent ou valeur.

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

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

³ Dictionnaire Larousse.

⁴ Thiffault, Denis, et Beaupré, Jacques (2016). « La gestion des risques à l'intégrité pour les organisations publiques », Secrétariat du Conseil du trésor, Québec, p. 7.

Fiche de détection du risque	Document qui : • définit la famille de risque à laquelle se rattache le risque; • fournit une explication du risque avec des exemples : ○ des exemples de causes, de sources ou de facteurs de risque soutenant l'existence du risque; ○ des exemples de conséquences advenant que le risque se matérialise; ○ des exemples de mesures de contrôle permettant de réduire le niveau de risque.
Gestion du risque	Activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter un organisme vis-à-vis du risque.
Intégrité	Valeur fondamentale qui soutient de manière continue et cohérente les décisions, les actions et les comportements d'une personne. L'intégrité en milieu de travail s'actualise par l'adéquation des décisions, des actions et des conduites à des valeurs telles l'honnêteté, la probité, le respect, la loyauté, la compétence, l'équité, l'impartialité et la transparence ⁵ .
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 ⁶ .
Plan de gestion du risque	Étape du cadre organisationnel de gestion du risque, composée des éléments suivants : contexte organisationnel, appréciation de la situation actuelle (détection, analyse et évaluation du risque), situation souhaitée (plan de mesures d'atténuation) et suivi.
Probabilité	Mesure de la possibilité d'occurrence exprimée par un chiffre entre 0 et 1, 0 indiquant une impossibilité et 1 indiquant une certitude absolue ⁷ .
Propriétaire du risque	Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant l'autorité pour le gérer ⁸ .
Risque	Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ⁹ .
Risque inhérent	Appréciation du risque sans tenir compte des mesures de contrôle en place.
Risque résiduel	Appréciation du risque en tenant compte des mesures de contrôle en place.
Tolérance au risque	La tolérance au risque est la disposition d'un organisme ou d'une partie prenante à accepter le risque après son appréciation vis-à-vis de l'atteinte de ses objectifs. Elle représente les limites ou les seuils à ne pas dépasser pour l'ensemble de la partie prenante. Concernant les contrats publics, plus un organisme conclut des contrats, plus grande pourrait être sa tolérance au risque, et vice-versa. Exemple : Un organisme peut tolérer un dépassement de coûts inférieurs à 5 % du prix global d'un projet.
Vulnérabilité	Propriétés intrinsèques de quelque chose entraînant une sensibilité à une source de risque pouvant induire un événement avec une conséquence ¹⁰ .

⁵ Thiffault, Denis, et Beaupré, Jacques (2016). « La gestion des risques à l'intégrité pour les organisations publiques », Secrétariat du Conseil du trésor, Québec, p. 5.

⁶ ISO 37001:2016.

⁷ Idem.

⁸ Idem.

⁹ Idem.

¹⁰ Idem.



ANNEXE 2

Exemple de politique de gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle

**Unité permanente anticorruption
Février 2017**

Table des matières

1. Contexte	30
2. Objectifs de la politique.....	30
3. Portée	30
4. Cadre de référence	30
5. Définitions	31
6. Bénéfices de la gestion des risques	32
7. Plan de gestion des risques	33
8. Rôles et responsabilités.....	34
8.1. Dirigeant de l'organisme	34
8.2. Responsables de l'observation des règles contractuelles.....	34
8.3. Coordonnateur de la gestion des risques de corruption et de collusion	34
8.4. Gestionnaire impliqué dans un processus de gestion contractuelle	35
8.5. Ressource impliquée dans un processus de gestion contractuelle.....	35
8.6. Audit interne.....	35
9. Révision de la politique	35
10. Reddition de comptes	35
11. Entrée en vigueur	35

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

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 de détecter, 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 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. Définitions

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

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

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

Contrôle interne. Processus mis en œuvre 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 règlements².

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

Gestion du risque. Activités coordonnées dans le but de diriger et de 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 activité³.

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

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

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

Propriétaire du risque. Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant l'autorité pour le gérer⁵.

Risque. Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs⁶.

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

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

³ ISO 37001:2016.

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

⁵ Idem.

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

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

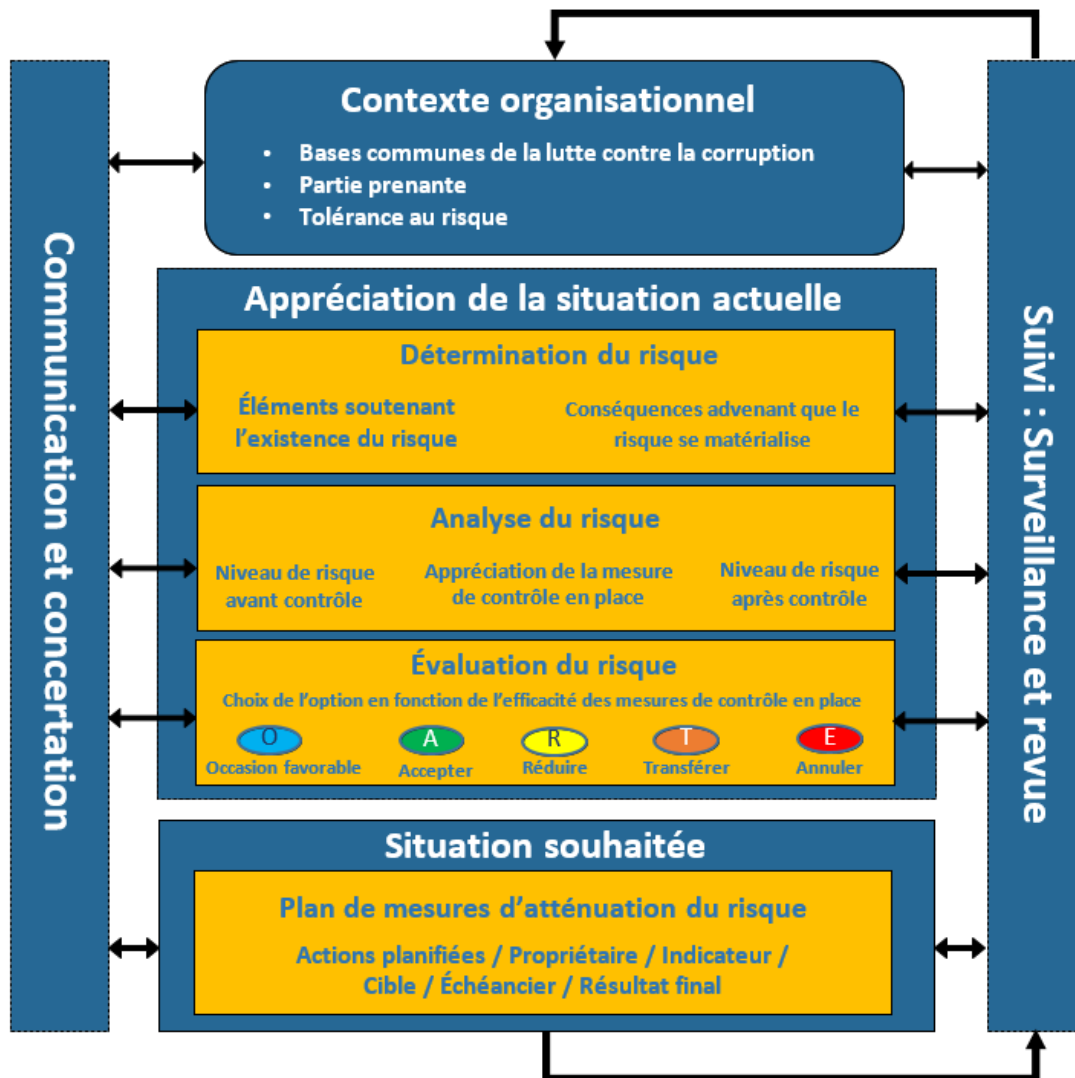
6. Bénéfices de la gestion des risques

- 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 contrôle 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.

⁶ Idem.

7. Plan de gestion des risques

PLAN DE GESTION DES RISQUES DE CORRUPTION, ADAPTÉ DE LA NORME ISO 31000



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 aux risques ou appétit pour les risques;
- l'appréciation de la situation actuelle. Il revient à apprécier les risques de corruption et de collusion ainsi que les mesures de contrôle en place. Cette étape inclut la détection, l'analyse et l'évaluation des risques;

- la situation souhaitée, qui 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 mises en place par l'organisme public et en révisant les risques et les mesures de contrôle.

8. Rôles et responsabilités⁷

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 attribués aux intervenants stratégiques, dont le RORC, afin de détecter, 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 en ce qui a trait à la maîtrise des risques de corruption et de collusion de son organisation.

8.2. Responsables de l'observation des règles contractuelles⁸

- Recommande au dirigeant d'organisme la nomination d'un coordonnateur de gestion des risques de corruption et de collusion.
- S'assure de la mise en place d'un plan de gestion des risques de corruption et de collusion.
- Rapporte au dirigeant les risques détectés 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 de conseil et d'accompagnement :
 - S'assure de la mise à jour périodique de la politique.
 - Coordonne la gestion des risques de corruption et de collusion.
 - 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.

⁷ Concernant ce point, chaque organisme public est invité à l'adapter selon sa structure organisationnelle.

⁸ S'inspirer de la Politique concernant les responsables de l'observation des règles contractuelles, SCT (juin 2016).

- 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 nuire à 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 décision.
- Peut être appelé à participer dans des ateliers à l'appréciation des risques de corruption et de collusion.

8.6. Audit interne

- Intègre au plan d'audit les travaux concernant le déploiement du processus de gestion des risques de corruption et de collusion :
 - apprécie les mesures de contrôle en place vis-à-vis des risques de corruption et de collusion;
 - apprécie l'efficacité des mesures d'atténuation et fait rapport au RORC ou au dirigeant d'organisme.

9. Révision de la politique

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

10. Reddition de comptes

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 qu'on lui transmette cette reddition de comptes.

11. Entrée en vigueur

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

ANNEXE 3 : PLAN DE GESTION DES RISQUES

				TROUSSE D'OUTILS																					
CONTEXTE ORGANISATIONNEL	Explication du contexte organisationnel		1- Valeurs; 2- Leadership; 3- Communication; 4- Mesures; 5- Contrôles/audit/évaluation; 6- Culture • 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 des lois; 4- RH; 5- Personnes; 6- SI; 7- Appels d'offres; 8- Comité de sélection; 9- Collusion; 10- Vérif. inadéquates			• Modèle des bases communes de lutte contre la corruption • 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	Détection du risque	Famille de risque	R2. Risques associés à l'éthique			• Liste de familles de risques et des risques associés • Tableau des fiches de détection des risques • Fiche de détection du risque																		
Risque			R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts																						
Explication du risque																									
Causes			Cause 1. ... Cause 2. ... Cause 3. ...																						
Conséquences			Cons. 1 ... Cons. 2 ... Cons. 3 ...																						
Analyse du risque		Niveau de risque avant contrôle Probabilité (P) x Répercussions (R) = Risque inhérent (RI)	<table><tr><th>P</th><th>R</th><th>RI</th><th colspan="2">Niveau du risque avant contrôle</th></tr><tr><td>4,00</td><td>3,00</td><td>12,00</td><td colspan="2">Élevé</td></tr></table>	P	R	RI	Niveau du risque avant contrôle		4,00	3,00	12,00	Élevé		• Critères de probabilité et de répercussions • Niveau du risque avant contrôle dans la matrice • Critères d'appréciation des mesures de contrôle en place											
		P	R	RI	Niveau du risque avant contrôle																				
		4,00	3,00	12,00	Élevé																				
Mesures de contrôle en place appréciées 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%							
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 mesures de contrôle en place RI x FNC = Risque résiduel (RR)	<table><tr><th>RI</th><th>FNC</th><th>RR</th><th colspan="2">Niveau du risque après contrôle</th></tr><tr><td>12,00</td><td>46%</td><td>5,52</td><td colspan="2">Moyen</td></tr></table>	RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle		12,00	46%	5,52	Moyen		• Niveau de risque après contrôle dans la matrice													
RI	FNC	RR	Niveau du risque après contrôle																						
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 • Schéma du choix de l'option en fonction de l'efficacité des mesures de contrôle en place [le cas échéant, en faire une analyse coût-bénéfice afin de traiter ou non le risque]																				
	Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place (X)	<table><tr><td>Opportunité</td><td rowspan="4"></td><td>Accepter le risque</td><td rowspan="4"></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 ☐
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 ☒																			
SITUATION SOUHAITÉE	Traitement du risque	Plan de mesures d'atténuation du risque	Résultat de la situation actuelle	Plan de mesures d'atténuation						• Plan de mesures d'atténuation des risques • Liste des indicateurs • Lien avec un ou plusieurs risques															
			Actions réalisées	Actions planifiées	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier	Résultat final																
			AR2.1... AR2.2...	AP2.1... AP2.1...	XY	Ind.1	100 %	jj.mm.année (6 mois)	80 %																
SUIVI	Surveillance et 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															

Annexe 4 : Liste des familles de risques et des risques associés de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle

Risques	Processus de gestion contractuelle du SCT
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	

Risques	Processus de gestion contractuelle du SCT
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	
R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d’appel d’offres	
R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d’homologation, de certification ou de qualification	
R 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers	
R 7.5. Risque d’appel d’offres dirigé	
R 7.6. Risque lié à l’implication de la ressource externe dans plus d’une phase de l’appel d’offres	
R 7.7. Risque de qualité du processus d’appel d’offres	
R 7.8. Risque de fractionnement de contrat	
R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	
R 7.10. Risque associé à l’évaluation des soumissions	
R 7.11. Risque d’addenda injustifié	
R 7.12. 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 préqualification	
R 10. Famille de risques de vérification inadéquate	Étapes 2, 3 et 4
R 10.1. Risque de fausse facturation	
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	

Annexe 5 : Fiche de détection du risque

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 la famille qui est aussi contractante. Un employé d'un organisme public privilégie une compagnie dont il est un associé; le frère d'un employé possède une compagnie en informatique en lien avec le donneur d'ouvrage; le conjoint d'un employé est impliqué dans un contrat de l'organisme public.
- Ne pas s'être retiré lors d'un processus d'attribution d'un contrat, sachant qu'on était en conflit d'intérêts.
- Relations de proximité
- Passage du secteur public au secteur privé et vice-versa
- Cumul et durée des fonctions
- Absence de mécanisme clair
- Absence de formulaire

À votre avis, quels éléments soutiennent l'existence du risque? (Énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe.)

Exemples

- La non-obligation de remplir une déclaration ou un questionnaire sur les conflits d'intérêts.
- Les titulaires de charge publique ne sont pas adéquatement informés 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.
- L'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 seront les conséquences sur votre organisation (notamment en matière de qualité de service, d'échéance, de coût, d'image, d'équité, etc.)?

Exemples

- Restreindre ou empêcher la concurrence.
- Surfacturer.
- 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 comportement des institutions publiques vis-à-vis de la non-déclaration d'un conflit d'intérêts génère des conditions favorables à la corruption.
- Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa peut générer des conflits d'intérêts.

À votre avis, quelles sont les mesures de contrôle existantes dans votre organisation qui permettent de réduire le niveau du risque (politique, formation, audit, etc.)?

Exemples

- 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 exige 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.
- Les titulaires de charge publique sont adéquatement informés des règles disciplinaires ou du code de

Annexe 5 : Fiche de détection du risque

conduite.

➤

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 a 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.

➤

Une formation sur la protection de l’intégrité des contrats publics.

➤

Une formation sur l’éthique.

Commentaires sur le niveau d’efficacité des mesures de contrôle

En contrôle

☐

Contrôle moyen

☐

Absence de contrôle

☐

Annexe 6 : Critères de probabilité

Critères multifactoriels de la probabilité qu'un organisme devienne vulnérable aux actes répréhensibles		
Probabilité	Quantitative	Explication
Quasi certaine (5)	> 75 % de risques	• Très facile de commettre des actes répréhensibles sans mesure de contrôle en place. • Devrait se produire dans la plupart des cas (de façon quotidienne ou hebdomadaire). • 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 % à 75 % de risques	• Facile de commettre des actes répréhensibles sans mesure de contrôle en place. • Pourrait se produire dans la plupart des cas (mensuellement). • Nombre élevé d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés. • Nombre élevé de contrats.
Possible (3)	26 % à 50 % de risques	• Modérément complexe de commettre des actes répréhensibles sans mesure de 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 % à 25 % de risques	• Difficile de commettre des actes répréhensibles même sans mesure de contrôle en place. • Ne devrait pas se produire (2 à 5 ans). • Peu d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés. • Peu de contrats.
Rare (1)	< 10 % de risques	• Très difficile de commettre des actes répréhensibles même sans mesure de contrôle en place. • Ne peut se produire que dans des circonstances exceptionnelles (10 ans). • Pas d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés. • Presque aucun ou très peu de contrats.

Annexe 7 : Critères de répercussions

Critères multifactoriels ¹ des répercussions potentielles de matérialisation d'actes répréhensibles				
Répercussions	Réputation	Domaine financier ²	Domaine juridique	Qualité de service
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 irréversible à la réputation.	Dépassement financier > 30 % du poste budgétaire du contrat public.	Les répercussions touchent l'ensemble du processus de gestion contractuelle et peuvent 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 compris entre 20 % et 30 % du poste budgétaire du contrat public.	Les répercussions sont importantes et peuvent mener à des accusations, et s'étendent 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 compris entre 10 % et 20 % du poste budgétaire du contrat public.	Les répercussions sont moyennes, de nature administrative, et s'étendent 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 compris entre 5 % et 10 % du poste budgétaire du contrat public.	Les répercussions sont mineures, de nature administrative, et limitées à une phase du processus de gestion contractuelle.	- Niveau d'insatisfaction faible - Irritants mineurs
Insignifiant (1)	Quelques commentaires négatifs.	Dépassement financier < 5 % du poste budgétaire du contrat public.	Avertissement obligeant à 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 les répercussions. Au moins trois choix s'offrent à l'organisme public :

- Faire l'évaluation de façon globale des différentes répercussions;
- Faire l'évaluation en prenant en considération le critère le plus élevé d'une des différentes répercussions;
- Faire l'évaluation en déterminant la moyenne des différentes répercussions. Dans ce cas de figure, il faut aussi déterminer l'importance relative de chaque type de répercussion (ex. : Réputation 30 %, Domaine financier 30 %, Domaine juridique 15 % et Qualité de service 25 %).

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

Annexe 8 : Critères d'appréciation du niveau de contrôle

Critères d'appréciation du niveau de contrôle				
Exemples de mesure 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 charge publique afin de prévenir et de détecter de possibles incompatibilités ou conflits d'intérêts. - Informier adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code d'éthique. - Réaliser des formations en éthique et en déontologie sous forme d'études de cas. - Politique d'encadrement des rapports de proximité entre public et 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 existent mais ne sont pas sophistiquées.	40 %	60 %
	Intuitif (2)	Les processus sont en développement. Il n'y a pas de formation ou de communication de procédure standard formelle, et la responsabilité est laissée à l'individu.	20 %	80 %
	Non standardisé (1)	Il n'y a pas de processus standardisé mais uniquement des approches ad hoc qui ont tendance à être appliquées sur une base individuelle ou au cas par cas. L'approche globale de la gestion est désorganisée.	10 %	90 %
	Inexistant (0)	Absence totale de tout processus reconnaissable. L'organisation n'a même pas reconnu qu'il y a un problème à résoudre.	0 %	100 %

Annexe 9 : Liste des indicateurs associés aux mesures d'atténuation des risques de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
R 1. Famille de risques de gouvernance			
R 1.1. Risque de non-divulgaration 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 en ce qui a trait à l'habilitation sécuritaire • Crainte de perte de son personnel à la suite de l'annonce que l'on procédera à des habilitations sécuritaires	• Réaliser une cartographie des postes de l'organisation nécessitant une habilitation sécuritaire. • Procéder à des habilitations sécuritaires pour les postes jugés les plus à risque dans le processus contractuel. • Évaluer les répercussions 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 les répercussions des habilitations sécuritaires 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	• 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

¹ Quelques indicateurs liés à la gouvernance : degré de transparence; stabilité de la fonction de gouverner; 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).

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	- Intérêts communs du titulaire de charge publique impliqué dans le processus contractuel et le privé - Cadeaux reçus par des fournisseurs pendant l'exécution d'un contrat		Ind. Nombre (%) de personnes ayant reçu des cadeaux dont on a précisé les montants estimés
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; on ne répond pas aux nouveaux besoins du mandat. - Coûts estimatifs du mandat mal établis - La surveillance du mandat est déficiente. - Instabilité des ressourcesManque d'expertise à l'interne - La spécialisation des ressources ne concorde pas avec les 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 consignait des lignes directrices sur les mandats complexes nécessitant un tel plan. - Appliquer les mesures de contrôle à chaque étape du mandat pour s'assurer du bon déroulement des travaux. - Faire des évaluations du rendement des intervenants internes et externes durant la période du mandat.	- Ind. Rôles et responsabilités définis dans le mandat - Ind. Engagement de confidentialité 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 mesures de contrôle 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
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; on ne répond pas aux nouveaux besoins du mandat.	- Déterminer les rôles et responsabilités des parties prenantes du mandat. - Confirmer les engagements des intervenants en signifiant clairement les attentes en matière de suivi. - Appliquer les mesures de contrôle afin de s'assurer du bon déroulement du suivi	- Ind. Rôles et responsabilités des parties prenantes 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

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	- Manque de 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.	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 services - Programme de contrôle-qualité - Sensibilisation des gestionnaires en gestion contractuelle	- 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. Problèmes reliés aux contrats abordés 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 mesures de contrôle requises - Ind. Respect du nombre de mesures de contrôle requises, notamment quant à l'avancement et aux problèmes rencontrés tout au long d'un contrat - Ind. Nombre (%) de gestionnaires sensibilisés à la gestion contractuelle
R 2. Famille de risques associés à l'éthique			
R 2.1. Risque de non-déclaration d'un	Non-obligation de remplir une déclaration ou un questionnaire sur	Mettre en place un système de déclaration obligatoire de conflit	Ind. Nombre (%) de fournisseurs ayant signé une déclaration de conflit

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
conflit d'intérêts	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	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.	d'intérêts (cible : 100 %) - Ind. Critères de balise d'un 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 aux attentes minimales stipulées au contrat, tant pour une entrée en fonction que lors d'un remplacement] - Ind. 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
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	- 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	- 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 public-privé

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	- public au secteur privé et vice-versa - Méconnaissance de l'activité de lobbyiste	- privé et vice-versa. - Assurer des formations avec des études de cas.	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 public-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 public-privé - Ind. Nombre (%) de déclarations de conflits d'intérêts - Ind. Sensibilisation aux règles de lobbyisme - Ind. Critères de balise de la communication d'influence - Ind. Création du registre de rencontres fournisseurs-agents publics
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 de certains règlements - Difficulté de trouver les lois et règlements dans l'intranet de l'organisation - Changements et interprétations fréquents dans les règles, procédures, processus - Non-communication de ces changements ou interprétations aux personnes impliquées dans le	- Vulgariser les règles et règlements, surtout ceux d'entre eux qui sont complexes. - 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'audits. - Avoir un guide d'interprétation en	- 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

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	processus contractuel Manque d'uniformité des pratiques	matière contractuelle dans le but d'avoir une compréhension commune et une application claire des règles.	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
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 ceux d'entre eux qui sont complexes. - S'assurer du respect des règles par le biais d'audits. - S'assurer de la qualité du 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 pour assurer 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 - Ind. Nombre (%) de personnes formées en gestion contractuelle
R 3.3. Risque	Non-respect, voire inexistence du	Faire un rappel du respect du cadre	Ind. Nombre (%) de personnes ayant

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)	- plan de délégation de pouvoir - Non-respect du cadre normatif en gestion contractuelle - Urgence - Intervention politique ou autre - Absence de contrôle interne	- 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.	- 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
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 refuse le contrat par la suite. - Les contrats sont signés en urgence sans qu'on regarde 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 est 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 composant les éléments essentiels dans un contrat d'envergure - Ind. Identification des 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	- Instaurer une politique de dédoublement de postes stratégiques pour les départs prévus à la retraite. - Réaliser des mesures de contrôle afin de s'assurer que le processus de gestion	- 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

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	gestion contractuelle • Absence d'expertise principalement dans l'estimation • Rotation importante du personnel • Mauvaise gestion du personnel	contractuelle n'a pas été affecté par le manque de ressources. • 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.	gouvernance • Ind. Nombre (%) de postes stratégiques à pourvoir relatifs à des activités de gouvernance • Ind. Nombre (%) d'employés bénéficiant du transfert de connaissances • Ind. Qualité du transfert d'expertise • Ind. Réalisation de la cartographie des connaissances
R 4.2. Risque de dépendance des ressources externes	• Envergure du contrat ou du projet. • Les mêmes firmes 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 affaire. • Réaliser des mesures de contrôle 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 (ex. :	• Ind. Nombre (%) de ces postes occupés par des ressources externes (dépendre 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 du recours à l'externe • Ind. Réalisation d'une cartographie des ressources externes • Ind. Outils mis en place pour distinguer la ressource interne de l'externe • Ind. Nombre (%) de consultants qui ont signé un engagement de confidentialité

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
		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 a posteriori	• Ind. Nombre (%) de consultants qui ont signé une déclaration d'intérêt • Ind. Nombre (%) de nouvelles ressources qui ont signé une déclaration d'intérêt
R 5. Famille de risques spécifiques aux personnes			
R 5.1. Risque de divulgation d'information sensible	• 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	• 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 aléatoires • 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'éthique et de confidentialité • Ind. Nombre (%) de personnes spécialistes de l'estimation

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
			- Ind. Écarts observés dans les contrats passés entre le prix estimé et le prix réel - Ind. Temps moyen pour soumissionner lors de la dernière année
R 5.2. Risque d'influence de la personne	- Des personnes 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
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 « Barrières » autour 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 cible 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 déterminés dans les délégations de pouvoir - Ind. Nombre (%) de personnes ayant une concentration de responsabilités dans leurs fonctions - Ind. Nature de la concentration des responsabilités - Ind. Nombre (%) de vérifications réalisées - Ind. Nombre (%) de demandes non centralisées

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
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 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
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. - Système d'information ne garantissant pas l'intégrité de l'information - Modification volontaire de l'information - Accès aux données par plusieurs	- 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	- Ind. Mise en place d'une procédure uniforme de 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

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	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	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.	
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 ne sont pas confidentielles, mais doivent l'être en principe.	• 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 leur 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 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 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 inexistant - 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 de l'étalonnage : 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 ceux des ressources - Ind. Réalisation d'un étalonnage avec d'autres organisations - Ind. Nombre (%) de mesures de contrôle appliquées lors de l'analyse des besoins
R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation	- Manque de contrôle - Manque de rigueur dans la gestion contractuelle et notamment dans le	Différents niveaux d'approbation dépendamment de l'importance du projet et du type de contrat.	Ind. Nombre (%) d'appels d'offres publics avec plus d'un volet par rapport à l'ensemble des appels d'offres

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
et du type d'appel d'offres	- 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	- 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. Critères déterminés 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
R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de	Diminution du nombre de mesures de contrôle techniques et allègement du processus d'acquisition par l'homologation [Adapté du rapport de la	- 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	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
qualification	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	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 recherche d'une source dans le but de réduire le coût général des achats (<i>sourcing</i>) 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 d'une durée maximale (ex. : trois ans, y compris les renouvellements);	

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
		○ 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.	
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	• S'assurer du respect du cadre de gestion contractuelle selon la LCOP. • Réaliser des mesures de contrôle. • 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

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	- Favoriser un soumissionnaire en particulier - Force majeure, comme une situation d'urgence - Intentions frauduleuse		
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 à la suite de 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 prévu 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
R 7.6. Risque lié à	Manque d'expertise interne	Faire signer à la ressource externe un	Ind. Nombre (%) des ressources

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	Avantager l'entreprise pour laquelle travaille le consultant.	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	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 capacités - 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 des organismes publics sensibilisés à la question de la gouvernance adéquate des investissements en TI - Ind. Critères de vérification incluant les différentes recommandations - Ind. Nombre (%) de nouveaux rapports internes ou externes traitant de la gestion contractuelle

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
			- Ind. Moyens de diffusion de ces nouveaux rapports - Ind. Rapport de veille des pratiques en matière de gestion contractuelle - Ind. Nombre (%) de participants aux divers comités et forums
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 - 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. [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. [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 (%) d'achats de l'organisme public et de factures fournies des fournisseurs qui auraient fait l'objet de fractionnement au cours d'une année - Ind. Audits en gestion contractuelle - Ind. Professionnels en conformité de processus - Ind. Nombre (%) de professionnels en conformité du processus contractuel - Ind. 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	- S'assurer du respect du cadre de la gestion contractuelle notamment quant aux délais raisonnables. - Sauf exception, éviter de lancer des	- Ind. Délais pour faire une soumission. - Ind. Critères de délais raisonnables pour faire une soumission - Ind. Périodes de lancement de l'appel

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	• Urgence • Des 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	• 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 faire une soumission.	• d'offres • Ind. Nombre (%) de demandes de report de délai dans des cas semblables • Ind. Critères d'évaluation d'un formulaire de non-participation • Ind. Dépôt d'un avis d'intention • Ind. Critères d'évaluation d'un délai raisonnable pour faire une soumission
R 7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions	• Manque d'expertise • Corruption ou ententes collusoires • Laisser-faire • Pression politique ou publique • Urgence • Des 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	• Ind. Critères d'analyse des résultats des appels d'offres • Ind. Critères d'évaluation des soumissions • Ind. Critères de sélection des fournisseurs • Ind. Nombre (%) de secrétaires et de membres de comités de sélection ayant une habilitation sécuritaire • Ind. Nombre (%) de secrétaires et de membres de comités de sélection ayant rempli une déclaration d'intérêt • Ind. Nombre (%) de soumissionnaires ayant signé un engagement de confidentialité

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
		complexes, le facteur prix ne devrait pas dominer, sous peine de trop restreindre la marge de manœuvre. Les critères auxquels satisfont de toute façon 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 sécuritaire des secrétaires et des membres externes de comités de sélection - Mise à jour des membres du comité de sélection et déclaration d'intérêt remplie	
R 7.11. Risque d'addenda injustifié	- 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	- 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	- 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 déterminés - Ind. Efficacité du message véhiculé - Ind. Nombre (%) de personnes ciblées pour la prise en charge des moyens déterminés (100 %)

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	- Modification des commandes sans que les délais pour le dépôt des soumissions soient ajustés - Corruption d'acteurs publics - Manque d'expertise	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.	
R 7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres	- 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	- 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 assurant la confidentialité des questions posées
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 méconnues. - Un ou plusieurs membres favorisent un soumissionnaire avec ou sans contrepartie. - Peu ou pas de formation - Secrétaire de comité peu	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	- 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 comités sur le respect des obligations réglementaires

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	expérimenté • Peur de représailles dans le cas d'un 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 sécuritaire des membres de comités • Absence de déclaration d'intérêts complétée par les membres • Manque de préparation dû à une surcharge de travail • Un membre de comité a eu une mauvaise expérience avec un fournisseur dans le passé.	toute apparence de conflits d'intérêts. • Formation (ex. : sensibilisation des intervenants au processus d'appel d'offres et des membres de comités sur le respect des obligations réglementaires) • Habilitation sécuritaire des secrétaires du comité ou des membres du comité de sélection • Maintien à jour du registre des membres de comités • 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 (%) de membres du comité de sélection pour qui on a procédé à une habilitation sécuritaire • Ind. Maintien à jour du registre des membres de comités • Ind. Critères d'une procédure pour établir la composition des comités de sélection • Ind. Nombre (%) de membres de comités de sélection ayant signé un engagement de confidentialité
R 8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection	• Constitution déficiente du comité de sélection • Secrétaire de comité qui n'assume pas pleinement son rôle et ses	• 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	• Ind. Nombre (%) de fois par année qu'un membre a participé à un comité de sélection • Ind. Critères d'évaluation des

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	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 dans 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 ne sont pas claires ou ne	jour afin de faciliter la constitution des comités de sélection et la rotation des membres². • 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 de l'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, respectés et suivis de façon rigoureuse • Audit ou vérification périodique aléatoire du respect du processus.	soumissions • Ind. Nombre (%) de vérifications réalisées afin de s'assurer du respect du processus de fonctionnement du comité de sélection

² SCT (2014). « Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle », Québec, p. 45.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	sont pas respectées. - Manque de ressources au poste de secrétaire de comité - Information amplifiée dans une offre de service		
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 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 comités 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
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	- S'assurer³ : - qu'un nombre suffisant de personnes aptes à agir à titre de secrétaire de comité 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	- Ind. Critères de sélection d'un secrétaire de sélection - Ind. Détention d'une habilitation sécuritaire - Ind. Formation des rôles et responsabilités attachés à la fonction - Ind. Signature d'une déclaration de

³ SCT (2014). « Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle », Québec, p. 45.

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	expérimenté • Manque de connaissance du fonctionnement du comité ou non-respect des règles • Rôle du secrétaire du comité non encadré • Manque de ressources	liés à cette fonction; ○ que le nombre optimal de personnes aptes à agir à titre de secrétaire de comité 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.	conflits d'intérêts • Ind. Nombre (%) de personnes souhaitant occuper cette fonction

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
		- 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	
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	- 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 d'écarter un concurrent intimidant - Ind. Critères pour déceler des ententes collusoires - Ind. Nombre (%) d'enquêtes

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
		de l'intégrité des contrats publics	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'une entente d'échange de renseignements avec l'UPAC • Ind. Réalisation d'analyses de marché
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	• Assurer des mécanismes de dénonciation garantissant l'absence de représailles. • Sensibilisation et formation • Enquêtes administratives • Formation du personnel sur la protection	• Ind. Existence d'un cadre de dénonciation assurant notamment l'absence de représailles • Ind. Nombre (%) de formations et sensibilisation au sujet notamment des formes d'intimidation

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	notamment d'écarter ou de nuire à un concurrent - Méthodes douteuses et environnement violent - Crime organisé présent dans le domaine de la construction	de l'intégrité des contrats publics Entente d'échange de renseignements avec l'UPAC	- Ind. Nombre (%) d'enquêtes administratives visant l'intimidation - Ind. Existence d'une 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 - Des 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	Ind. Critères liés à la présélection ou à la préqualification

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
		(autorisation de Revenu Québec par exemple), l'organisme public peut alors rejeter sa soumission.	
R 10. Famille de risques de vérification inadéquate			
R 10.1. Risque de fausses facturations	• Manque de rigueur • Absence ou peu de vérifications • Intentions frauduleuses • Des individus ou des entreprises peuvent travailler en échange d'un profit partagé • Utilisation de salariés sans carte de compétence et d'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.	• Contrôles périodiques au hasard conjointement avec des organismes comme Revenu Québec • Faciliter le signalement en encadrant le processus. • Rotation des postes en ce qui a trait aux fonctions • Sensibilisation et formation • Enquêtes administratives	• Ind. Nombre (%) de collaborations avec des organismes de contrôle comme Revenu Québec • Ind. Existence d'un cadre de facilitation du signalement • Ind. Cartographie des postes nécessitant des rotations • Ind. Nombre (%) de formations ou sensibilisation • 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	• 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)	• Ind. Nombre (%) de vérifications aléatoires des pratiques en matière d'exécution et de suivi des contrats • Ind. Critères de vérification, y compris le plan d'action, le guide des bonnes pratiques et les recommandations de l'AI

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	responsable de l'audit interne et le dirigeant de l'organisation Attribuer des tâches sans se soucier des conséquences	- S'assurer de maintenir une expertise chez les professionnels en conformité. - Allouer les budgets nécessaires. - Soutien à la fonction d'audit - Professionnels en conformité du processus contractuel	
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 comités de sélection ayant une habilitation sécuritaire - Ind. Nombre (%) de contrats ayant une reddition de comptes à la suite d'une analyse de soumission - Ind. Critères de soumission anormalement bas
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,	- Meilleure estimation des coûts - Formation, notamment sur l'estimation - Contrôler. - Encadrer et favoriser le signalement. - Enquêtes administratives - Analyse des réclamations	- Ind. Critères d'estimation des coûts - Ind. Nombre (%) de personnes formées notamment quant à l'estimation des coûts - Ind. Existence d'un cadre de facilitation du signalement - Ind. Nombre (%) d'enquêtes administratives - Ind. Nombre (%) de réclamations - Ind. Critères d'analyse des réclamations

Risques	Facteurs de risques	Mesures d'atténuation des risques	Indicateurs associés aux mesures
	notamment des pratiques de fractionnement de contrats • Manque de contrôle • Intentions frauduleuses		
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 ou une prestation de services doit s'assurer que le sous-traitant respecte bien la législation en matière de déclaration des salariés. • Contrôles non annoncés • Formation et sensibilisation	• Ind. Sensibilisation aux entreprises qui ont recours à la sous-traitance pour l'exécution d'un travail ou une prestation de services et doivent s'assurer que les sous-traitants respectent bien la législation en matière de déclaration des salariés • Ind. Nombre (%) de mesures de contrôle réalisées non annoncées