Centre
de services scolaire
des Patriotes
Québec

PLAN ANNUEL DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE | PÉRIODE DU 1ER JUILLET 2023 AU 30 JUIN 2024

Adopté le 30 juin 2023

TABLE DES MATIÈRES

1 CONTEXTE ORGANISATIONNEL 3
1.1 Parties prenantes 3
1.2 Tolérance au risque 4
1.3 Risques de corruption et de collusion 4
1.4 Processus de gestion contractuelle 5
2 SITUATION ACTUELLE 7
3 SITUATION SOUHAITÉE 14
4 SUIVI 16
5 TABLEAU A | LISTE DES FAMILLES DE RISQUES ET DES RISQUES ASSOCIÉS DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LE PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE 17
6 TABLEAU B | CRITÈRES MULTIFACTORIELS DE PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE 21
7 TABLEAU C | CRITÈRES MULTIFACTORIELS D'IMPACT DE LA SURVENANCE DU RISQUE 22
8 TABLEAU D | CRITÈRES D'APPRÉCIATION DU NIVEAU DE CONTRÔLE DU RISQUE 24
9 TABLEAU E | FAMILLES DE RISQUES – CAUSES ET CONSÉQUENCES 25

1 CONTEXTE ORGANISATIONNEL

En tant qu'organisme public, le Centre de services scolaire des Patriotes (ci-après « CSSP ») est soumis aux lois, règlements et autres directives en matière de contrats public, dont notamment la *Loi sur l'instruction publique*, la *Loi sur les contrats des organismes publics*, de même que les règlements et les directives en découlant.

Dans le cadre de ses activités, le CSSP octroie annuellement plusieurs[1] contrats d'approvisionnement, de services et de construction lui permettant d'assurer sa mission première, soit la réussite éducative. En fonction des données relatives aux activités en gestion contractuelle contenues dans le *Portrait personnalisé des activités contractuelles des organismes publics* rédigé annuellement par le Secrétariat du Conseil du trésor, le CSSP est classé comme grand donneur d'ouvrage dans son groupe de référence.

Le CSSP doit s'assurer que ses activités relatives à la gestion contractuelle soient encadrées par des processus de saine gestion.

En décembre 2019, le CSSP s'est doté de son premier *Plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle*. Ce plan triennal se termine le 30 juin 2023. Le CSSP est conscient qu'une gestion des risques efficace en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle doit s'intégrer dans la culture de l'organisation. La modification d'une culture est un processus qui s'échelonne sur plusieurs années. Les travaux soutenant le plan de gestion des risques ont été effectués de manière rigoureuse et en tenant compte de cette réalité. La vigilance déployée lors des travaux de surveillance et de revue permet de pousser plus loin la culture de l'intégrité, de la transparence et de la conformité dans les processus de gestion contractuelle du CSSP.

Comme un tel plan de gestion des risques doit être vivant et adapté à la réalité changeante du CSSP et du processus de gestion contractuelle, il est de mise de dorénavant mettre à jour ce dernier sur une base annuelle. C'est dans un tel contexte que le présent document prend ses assises.

1.1 Parties prenantes

Tel que défini dans le Cadre organisationnel, les parties prenantes sont toute personne physique ou morale qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.

Dans le contexte organisationnel du CSSP en matière de gestion contractuelle, les parties prenantes sont :

- le dirigeant du Centre de services scolaire;
- la responsable de l'application des règles contractuelles (RARC);

[1] 202 contrats conclus dans la période du 1er avril 2021 au 31 mars 2022 : donnée provenant du Portrait personnalisé 2021-2022

- les gestionnaires impliqués dans un processus de gestion contractuelle;
- les ressources (requérants, employés, contractants) impliquées dans un processus de gestion contractuelle.

1.2 Tolérance au risque

La tolérance au risque est la disposition d'une organisation 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'organisation[2].

Une analyse rigoureuse du portrait du CSSP a été réalisée et le niveau de risque tenant compte des contrôles actuellement en place (le risque résiduel) a été identifié sur une échelle de 1 à 25, le niveau de risque se déclinant comme suit :

- les risques plus grands que 1, mais inférieurs à 5 sont considérés faibles et ne requièrent aucune mesure d'atténuation. Suite à l'analyse des 45 risques effectuée en janvier 2023, 43 risques sont considérés faibles; *(à titre informatif, lors de l'analyse de 2019, 23 risques étaient considérés faibles)*
- les risques égaux ou supérieurs à 5, mais inférieurs à 12 sont considérés moyens et demandent de mettre en place des mesures d'atténuation. Suite à l'analyse des 45 risques effectuée en janvier 2023, seulement 2 risques sont considérés moyens (leur cote respective est : 5,02 et 6,29); *(à titre informatif, lors de l'analyse de 2019, 22 risques étaient considérés moyens)*
- il n'y a aucun risque égal ou supérieur à 12 et allant jusqu'à 25, considéré important et devant être traité en priorité qui résulte de l'analyse effectuée en janvier 2023.

Dans l'établissement de sa tolérance globale aux risques en vue de la mise en place des mesures d'atténuation supplémentaires, le CSSP a tenu compte des points suivants :

- la *Politique relative à la gestion contractuelle* et son guide de mise en œuvre sont des encadrements administratifs et juridiques importants, le CSSP doit donc s'assurer d'être conforme à ces encadrements en tout temps;
- la création du secteur Approvisionnement, gestion contractuelle et conformité (ci-après « AGCC ») dont la mission première est de conseiller et d'accompagner les requérants, facilite la gestion de l'application de ces encadrements administratifs et juridiques. Ce secteur s'assure du respect des normes applicables dans son domaine d'expertise. Il favorise une réflexion et des comportements éthiques qui respectent une utilisation juste des fonds publics.

1.3 Risques de corruption et de collusion

Tel qu'établi par l'Unité permanente anti-corruption (UPAC), il y a 45 risques[3], regroupés en 10 familles qui ont été évalués et adaptés au contexte du Centre de services scolaire. Ces

[2] Tel que décrit dans le 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 de l'Unité permanente anticorruption (UPAC).

[3] Ces risques sont expliqués et documentés dans leur 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.

derniers sont présentés dans le tableau A en annexe. Ce sont ces risques qui ont servi à l'évaluation de la situation actuelle.

1.4 Processus de gestion contractuelle

Les 45 risques identifiés à la section 1.3 peuvent survenir à différentes étapes du processus de gestion contractuelle. Il est donc important de connaître et de comprendre les quatre étapes de ce processus.

Le tableau[4] présenté à la page suivante décrit les quatre principales étapes et 23 sous-étapes du processus de gestion contractuelle et propose des moyens pour chacune de ces étapes afin de contrôler les risques de corruption et de collusion. Les quatre principales étapes sont :

- Définition du besoin et planification de l'acquisition;
- Processus d'octroi des contrats;
- Acquisitions (biens et services) et exécution des travaux;
- Bilan

[4] Publié par le Secrétariat du Conseil du trésor en septembre 2015.

Étape 1
Définition du besoin et planification de l'acquisition

1. **Définition du besoin**
2. **Connaissance du marché**
   Favoriser le recours à l'appel d'intérêt (5)
   Publier des projets de documents d'appel d'offres pour commentaires de l'industrie (8)
   Prévoir des espaces d'interaction encadrés entre les entreprises et le gouvernement (14)
   Rendre publics les projets à venir (15)
3. **Exigences et critères**
   Mettre sur pied un groupe de travail sur la détermination des exigences pour éviter qu'elles soient excessives dans les documents d'appel d'offres (1)
   Revoir les paramètres liés à l'exigence de la norme ISO pour les contrats en TI (12)
4. **Autorisations**
5. **Stratégie d'acquisition**
   Considérer davantage les contrats à forfait et l'allotissement des contrats (6)
   Prévoir la qualification centralisée d'entreprises en TI (10)
   S'assurer que les entreprises demeurent titulaires des droits d'auteur applicables aux solutions élaborées pour le gouvernement (11)

Étape 2
Processus d'octroi du contrat

6. **Choix du mode de sollicitation**
   - Appel d'offres public (montant supérieur aux seuils)
   - Appel d'offres sur invitation

   Inviter au moins une PME dans le cas d'un appel d'offres sur invitation (7)
7. **Document d'appel d'offres**
   Rendre obligatoire l'utilisation de documents d'appel d'offres standardisés (2)
   Fournir un gabarit de soumission lorsqu'une évaluation de la qualité est nécessaire (3)
   Rendre disponible un outil informatique uniformisant la production des documents d'appel d'offres (4)
   Restreindre l'accès aux documents d'appel d'offres (19)
8. **Publication dans le Système électronique d'appel d'offres** (si appel d'offres public)
   Considérer la possibilité de prolonger la période de soumission (9)

Processus de traitement des plaintes
Processus de traitement des plaintes au sein de l'organisme public (24)
Plainte auprès du commissaire aux contrats publics (23)

9. **Addenda, s'il y a lieu**
10. **Réception des soumissions**
    Offrir dorénavant la possibilité de soumissionner de façon électronique (13)
11. **Ouverture** (publique ou devant témoins)
12. **Analyse des soumissions** (qualité – comité de sélection, prix)
    Mettre en place des mesures visant à assurer la neutralité des membres des comités de sélection (21)
13. **Autorisations**
14. **Adjudication ou attribution du contrat**
15. **Signature du contrat**
16. **Publication des renseignements contractuels (adjudication ou renseignements sur le contrat)**
    Instaurer un mécanisme de rétroaction pour les soumissionnaires non retenus (16)

Étape 3
Acquisition (biens et services) et exécution des travaux

17. **Suivi de réalisation**
    Limiter l'information donnée aux consultants aux seuls éléments nécessaires au mandat (22)
18. **Suppléments, s'il y a lieu**
19. **Transfert de connaissances et documentation**
20. **Réception des livrables**
21. **Paiement**
    Dresser un état de la situation concernant les délais de paiement dans l'industrie de la construction et proposer des ajustements si nécessaire

Étape 4
Bilan

22. **Évaluation du rendement de l'entreprise**
23. **Reddition de comptes**

Renforcement de l'expertise

Mettre à la disposition des organismes publics une expertise de pointe pour leur permettre de réaliser les meilleures acquisitions

Créer un pôle d'expertise en stratégie d'acquisition TI au Centre de services partagés du Québec (1)

Rendre disponible, notamment aux PME et aux entreprises en démarrage, une offre de service améliorée en matière d'information et de formation (17)

Élaborer un modèle de référence pour les processus d'acquisition (18)

Exiger la mise en place de lignes de conduite visant à prévenir les conflits d'intérêts (20)

[1] Ce tableau illustre à quelles étapes du processus de gestion contractuelle interviennent les actions du Passeport Entreprises (représentées en bleu).

Octobre 2015

Secrétariat du Conseil du trésor
Québec

2 SITUATION ACTUELLE

Un groupe de travail a été formé afin d'évaluer les risques de façon à mettre à contribution les principales personnes impliquées dans le processus de gestion contractuelle ou directement concernées par les risques à évaluer. Ce groupe était composé comme suit :

- la responsable de l'application des règles contractuelles (RARC) et directrice générale adjointe;
- la directrice du Service des ressources financières;
- le directeur du Service des ressources informatiques;
- le directeur du Service des ressources matérielles;
- la directrice du Service du secrétariat général et des communications;
- le directeur adjoint du Service des ressources informatiques;
- la coordonnatrice du secteur AGCC;
- l'analyste à la Direction générale travaillant en support à la RARC.

L'évaluation de la situation actuelle avant contrôle (probabilité et impact) a d'abord été effectuée individuellement par les membres du groupe de travail. Les résultats ont été mis en commun, comparés et discutés. Par la suite, un consensus a été établi en fonction des risques inhérents évalués par chacun des membres du groupe.

L'appréciation du niveau de contrôle a ensuite été effectuée lors des séances de travail par le biais d'un consensus entre les membres du groupe. Lors de ces séances, les membres ont identifié les mécanismes de contrôle déjà existants au sein du CSSP et ont évalué leur efficacité.

À la suite de ces travaux et à la lumière des résultats obtenus, les membres du groupe ont déterminé le traitement à accorer à chacun des risques (accepter, réduire ou documenter/surveiller).

Les tableaux B, C et D présentés en annexe ont servi de guide au groupe de travail pour l'évaluation de la situation actuelle démontrée au tableau Résultats de l'analyse des 45 risques 2019 apparaissant à la page 9.

« Tableau B - critères multifactoriels de probabilité de survenance du risque »

Ce tableau correspond à la colonne « Probabilité » du tableau *Résultats de l'analyse des 45 risques 2019*. Afin de calculer le niveau de risque avant contrôle, il convient premièrement de déterminer la probabilité qu'un organisme public devienne vulnérable à un acte répréhensible, en considérant que l'organisme ne détiendrait aucun mécanisme de contrôle.

Les membres du groupe de travail ont attribué, pour chacun des risques, une note allant de 1 à 5 suivant les critères de probabilités indiqués au tableau B.

« Tableau C - critères multifactoriels d'impact de la survenance du risque »

Ce tableau correspond à la colonne « Impact » du tableau *Résultats de l'analyse des 45 risques 2019*. Il a servi à déterminer quelles seraient les répercussions potentielles dans le cas où le risque se matérialiserait. Les membres du groupe de travail devaient également attribuer une note allant de 1 à 5 selon la charte du tableau C.

« Tableau D - critères d'appréciation du niveau de contrôle du risque »

Ce tableau correspond à la colonne « Risque résiduel (RR) » du tableau *Résultats de l'analyse des 45 risques 2019*. Il a servi à déterminer l'appréciation du niveau de contrôle par les membres du groupe de travail qui devaient attribuer un niveau de facteur de contrôle allant de 0 à 5 pour chacun des risques selon la charte décrite.

Explication des calculs ayant servi aux résultats présentés au tableau *Résultats de l'analyse des 45 risques 2019* :

- Probabilité x Impact = Risque Inhérent (RI)
- Facteur de contrôle en pourcentage (FC)
- Facteur de non-contrôle en pourcentage (FNC = 1- FC)
- Risque résiduel (RR) = RI x FNC

Explication de la légende des couleurs :

- Vert : Niveau de risque faible (cotes plus grandes que 1, mais inférieures à 5)
- Jaune : Niveau de risque moyen (cotes égales ou supérieures à 5, mais inférieures à 12)
- Rouge : Niveau de risque élevé (cotes égales ou supérieures à 12 et allant jusqu'à 25).

Résultats de l'analyse des 45 risques effectuée en janvier 2023

	Probabilité (P)	Impact (I)	Risque Inhérent (RI)	Facteur de non-contrôle	Risque Résiduel (RR)	Traitement	Mesures à mettre en place
R 1.1. Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles	3,75	3,50	**13,13**	0,28	**3,61**	Accepter	
R 1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire	2,25	3,26	**7,34**	0,64	**4,68**	Accepter	
R 1.3. Risque de trafic d'influence	2,88	3,81	**10,94**	0,25	**2,74**	Accepter	
R 1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé	3,50	3,52	**12,32**	0,35	**4,31**	Accepter	
R 1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	4,00	3,23	**12,90**	0,30	**3,87**	Accepter	
R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	3,13	2,91	**9,10**	0,20	**1,82**	Accepter	
R 2.2. Risque de favoritisme	3,75	3,04	**11,39**	0,21	**2,42**	Accepter	
R 2.3. Risque d'influences externes	3,13	2,58	**8,07**	0,20	**1,61**	Accepter	
R 3.1. Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	4,50	3,52	**15,83**	0,31	**4,95**	Accepter	
R 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	4,25	3,39	**14,40**	0,32	**4,59**	Accepter	
R 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)	3,88	2,79	**10,83**	0,23	**2,44**	Accepter	
R 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire	3,75	3,21	**12,05**	0,25	**3,01**	Accepter	

	Probabilité (P)	Impact (I)	Risque Inhérent (RI)	Facteur de non-contrôle	Risque Résiduel (RR)	Traitement	Mesures à mettre en place
R 4.1. Risque de perte d'expertise	3,75	2,93	**10,99**	0,46	**5,02**	Réduire	1. Mettre en place des réunions statutaires des équipes des secteurs AGCC et services auxiliaires, à raison d'une rencontre par mois, afin de discuter des dossiers communs aux deux secteurs, des dossiers à prioriser et de leurs échéanciers, du partage des rôles de chacun dans les différents dossiers (tâches devant être réalisées en collaboration entre les deux secteurs vs. tâches appartenant à chacun des secteurs) et surtout afin d'assurer une cohérence et une uniformité dans les différents processus. 2. Uniformiser les processus en gestion contractuelle pour les dossiers des différents secteurs du SRM (Investissement, AGCC, services auxiliaires, entretien et exploitation).
R 4.2. Risque de dépendance des ressources externes	4,38	2,93	**12,80**	0,39	**4,96**	Accepter	
R 5.1. Risque de divulgation d'information sensible	3,00	2,94	**8,81**	0,25	**2,20**	Accepter	
R 5.2. Risque d'influence de la personne	2,88	2,81	**8,07**	0,28	**2,22**	Accepter	
R 5.3. Risque de pouvoir de la personne	2,75	3,01	**8,28**	0,20	**1,66**	Accepter	
R 6.1 Risque de disponibilité de l'information	2,88	2,29	**6,58**	0,21	**1,36**	Accepter	
R 6.2. Risque de l'intégrité de l'information	2,75	2,80	**7,70**	0,28	**2,17**	Accepter	
R 6.3. Risque de confidentialité de l'information	3,63	2,78	**10,06**	0,26	**2,58**	Accepter	

	Probabilité (P)	Impact (I)	Risque Inhérent (RI)	Facteur de non-contrôle	Risque Résiduel (RR)	Traitement	Mesures à mettre en place
R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	4,50	3,49	**15,72**	0,40	**6,29**	Réduire	2. Uniformiser les processus en gestion contractuelle pour les dossiers des différents secteurs du SRM (Investissement, AGCC, services auxiliaires, entretien et exploitation). 3.Assurer l'utilisation du formulaire « Demande du requérant » pour tous les projets ≥ 20 000$. (Ce formulaire doit inclure l'analyse des besoins et la stratégie d'acquisition) 4. Rédiger tout nouvel appel d'offre pour l'acquisition d'un bien ou d'un service ou pour des travaux de construction après une analyse complète des 4 étapes du processus de gestion contractuelle d'un AO précédent pour un besoin similaire et apporter les modifications requises par cette analyse lors de la rédaction du nouvel AO.
R7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres	3,38	2,51	**8,46**	0,20	**1,69**	Accepter	
R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification	2,63	3,06	**8,04**	0,20	**1,61**	Accepter	
R 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers	4,13	3,02	**12,45**	0,20	**2,49**	Accepter	
R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé	3,75	3,04	**11,39**	0,20	**2,28**	Accepter	
R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	3,38	2,86	**9,64**	0,21	**2,05**	Accepter	
R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres	2,63	2,93	**7,68**	0,20	**1,54**	Accepter	
R 7.8. Risque de fractionnement de contrat	4,13	2,66	**10,96**	0,39	**4,31**	Accepter	
R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	3,63	2,56	**9,29**	0,20	**1,86**	Accepter	

	Probabilité (P)	Impact (I)	Risque Inhérent (RI)	Facteur de non-contrôle	Risque Résiduel (RR)	Traitement	Mesures à mettre en place
R 7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions	2,75	2,56	**7,05**	0,20	**1,41**	Accepter	
R 7.11. Risque d'addenda injustifié	4,13	2,73	**11,24**	0,31	**3,47**	Accepter	
R7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres	4,13	2,37	**9,77**	0,39	**3,79**	Accepter	
R 8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection	2,50	2,59	**6,47**	0,20	**1,29**	Accepter	
R 8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection	2,38	2,06	**4,90**	0,20	**0,98**	Accepter	
R 8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection	4,25	1,93	**8,21**	0,28	**2,26**	Accepter	
R 8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection	2,63	2,43	**6,38**	0,20	**1,28**	Accepter	
R 9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	2,50	2,48	**6,20**	0,21	**1,32**	Accepter	
R 9.2. Risque d'entente collusoire	2,88	3,14	**9,02**	0,29	**2,65**	Accepter	
R 9.3. Risque d'intimidation	2,75	3,00	**8,25**	0,31	**2,58**	Accepter	
R 9.4. Risque lié à la présélection ou la pré-qualification	3,00	2,76	**8,27**	0,20	**1,65**	Accepter	
R 10.1. Risque de fausses facturations	3,75	3,48	**13,03**	0,26	**3,42**	Accepter	
R 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel.	4,75	3,09	**14,67**	0,22	**3,24**	Accepter	
R 10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions	2,75	3,16	**8,68**	0,20	**1,74**	Accepter	
R 10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts	4,25	3,22	**13,68**	0,21	**2,91**	Accepter	
R 10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat	4,25	2,74	**11,66**	0,37	**4,30**	Accepter	

Dans le cadre du présent plan de gestion des risques, deux risques nécessitent des mesures de contrôle supplémentaires. Le résultat découlant de l'analyse des 45 risques pour cette année s'appuie notamment sur :

- les mesures d'atténuation existantes avant la mise en œuvre du premier plan triennal de gestion des risques;
- les mesures d'atténuation définies et mises en place dans le premier plan triennal de gestion des risques;
- les mesures mises en place à la suite des diverses recommandations formulées par le Secrétariat du Conseil du trésor, par le Vérificateur général du Québec et par l'auditeur externe à la suite d'audits divers;
- les mesures mises en place résultant de l'analyse du *Portrait personnalisé des activités contractuelles des organismes publics*.

Le tableau de la section 3 (situation souhaitée) présente les mesures d'atténuation, les responsables de la mise en place de ces mesures, les indicateurs, la cible à atteindre ainsi que l'échéancier des travaux requis pour la mise en œuvre de ces mesures d'atténuation.

3 SITUATION SOUHAITÉE

Le tableau ci-dessous présente le plan des mesures d'atténuation de gestion des risques du Centre de services scolaire pour la prochaine année scolaire. Ce plan sera en vigueur jusqu'au 30 juin 2024 et sera mis à jour annuellement.

MESURE D'ATTÉNUATION		RESPONSABLE DE LA MISE EN PLACE	INDICATEUR	CIBLE	ÉCHÉANCIER	RISQUE ASSOCIÉ
1.	Mettre en place des réunions statutaires des équipes des secteurs AGCC et services auxiliaires, à raison d'une rencontre par mois, afin de discuter des dossiers communs aux deux secteurs, des dossiers à prioriser et de leurs échéanciers, du partage des rôles de chacun dans les différents dossiers (tâches devant être réalisées en collaboration entre les deux secteurs vs. tâches appartenant à chacun des secteurs) et surtout afin d'assurer une cohérence et une uniformité dans les différents processus.	DSRM	Nombre de rencontres mensuelles tenues entre les 2 secteurs	1 rencontre par mois (sauf durant les périodes de fermetures obligatoires (Décembre et juillet)	30 juin 2024	4.1 Risque de perte d'expertise
2.	Uniformiser les processus en gestion contractuelle pour les dossiers des différents secteurs du SRM	DSRM	Nombre de processus	100 % des processus en gestion	30 juin 2024	4.1 Risque de perte d'expertise

MESURE D'ATTÉNUATION		RESPONSABLE DE LA MISE EN PLACE	INDICATEUR	CIBLE	ÉCHÉANCIER	RISQUE ASSOCIÉ
	(Investissement, AGCC, services auxiliaires, entretien et exploitation).		uniformisés	contractuelle des secteurs du SRM		7.1 Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée
3.	Assurer l'utilisation du formulaire « Demande du requérant » pour tous les projets ≥ 20 000$. (Ce formulaire doit inclure l'analyse des besoins et la stratégie d'acquisition)	DSRM	Nombre de demandes soumises par le formulaire	100 % des demandes/projets ≥ 20 000 $	30 juin 2024	7.1 Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée
4.	Rédiger tout nouvel appel d'offre pour l'acquisition d'un bien ou d'un service ou pour des travaux de construction après une analyse complète des 4 étapes du processus de gestion contractuelle d'un AO précédent pour un besoin similaire et apporter les modifications requises par cette analyse lors de la rédaction du nouvel AO.	DSRM	Nombre de rédaction de nouveaux AO tenant compte de l'analyse des 4 étapes du processus de gestion contractuelle de l'AO précédent	100 % des rédactions des nouveaux AO	30 juin 2024	7.1 Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée

4 SUIVI

La surveillance et la revue des mesures d'atténuation mises en place par le CSSP et la révision des mesures de contrôle sont assurées par la responsable de l'application des règles contractuelles (RARC), par le directeur des ressources matérielles et par la coordonnatrice du secteur AGCC.

5 TABLEAU A | 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
R 1. Famille de risques de gouvernance Vulnérabilités associées aux façons de faire en matière de leadership, de prises de décision et de capacité de gestion.	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 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.	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 Vulnérabilités associées à la gestion des activités se rapportant à la législation, aux avis et aux litiges ainsi qu'aux lois, règlements, directives et politiques selon les normes juridiques établies dans le processus de gestion contractuelle.	Tout au long du processus
R 3.1. Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	
R 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	
R 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)	
R 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire	

RISQUES	PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE
R 4. Famille de risques associés aux ressources humaines Les ressources nécessaires qui peuvent manquer à un moment donné tout au long du processus de gestion contractuelle. Cette absence peut avoir des conséquences graves sur le processus des contrats publics.	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 Vulnérabilités associées à la gestion de l'information sensible, à l'influence et aux pouvoirs (autorité) se rapportant 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 Vulnérabilités associées à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité de l'information dans un processus de contrat public et qui peut avoir des conséquences graves (image négative, manque à gagner pour l'organisation; favoriser la formation de cartel; actes répréhensibles; etc.).	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	
R 7. Famille de risques associés aux appels d'offres Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres public dans, notamment, l'évaluation des besoins et des spécifications, s'il y a lieu, le choix du mode de sollicitation, la qualité du processus, le traitement des soumissions et les addendas injustifiés. Ces vulnérabilités peuvent avoir de graves conséquences non seulement sur le dépassement de budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte de la réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.	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	

RISQUES	PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE
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 Vulnérabilités associées à l'indépendance et au fonctionnement du comité de sélection (ex. rotation limitée des membres ou intégrité des membres ou du secrétaire du comité).	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 Vulnérabilités associées aux ententes illicites entre des fournisseurs complices dans le but d'entraver la concurrence.	Étapes 2 et 3
R 9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	
R 9.2. Risque d'entente collusoire	
R 9.3. Risque d'intimidation	
R 9.4. Risque lié à la présélection ou la pré-qualification	
R 10. Famille de risques de vérification inadéquate Vulnérabilités associées à la vérification tout au long du processus de gestion contractuelle. Ces vulnérabilités se manifestent sous forme d'erreur, d'absence, de manque ou d'inadéquation des vérifications. Les manquements peuvent notamment concerner les fausses facturations, la conformité, la validité des documents d'analyse des soumissions, de dépassement injustifié des coûts et le travail au noir.	Étapes 2, 3 et 4
R 10.1. Risque de fausses facturations	
R 10.2 Risque d'absence de conformité du processus contractuel	

RISQUES	PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE
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	

6 TABLEAU B | CRITÈRES MULTIFACTORIELS DE PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE

CRITÈRES MULTIFACTORIELS DE LA PROBABILITÉ QUE LE CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE DES PATRIOTES 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.

7 TABLEAU C | CRITÈRES MULTIFACTORIELS D'IMPACT DE LA SURVENANCE DU RISQUE

CRITÈRES MULTIFACTORIELS DE L'IMPACT POTENTIEL DE LA MATÉRIALISATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES				
IMPACT	RÉPUTATION	FINANCIER	JURIDIQUE	QUALITÉ DES SERVICES
Extrême (5)	• L'opinion publique critique fortement l'organisme public. La confiance est très affectée. • Le sous-ministre ou le président doit intervenir. • Mention négative dans les médias avec atteinte 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 % et10 % 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

CRITÈRES MULTIFACTORIELS DE L'IMPACT POTENTIEL DE LA MATÉRIALISATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES				
IMPACT	RÉPUTATION	FINANCIER	JURIDIQUE	QUALITÉ DES SERVICES
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

8 TABLEAU D | CRITÈRES D'APPRÉCIATION DU NIVEAU DE CONTRÔLE DU RISQUE

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. • Informer 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 %

9 TABLEAU E | FAMILLES DE RISQUES – CAUSES ET CONSÉQUENCES

FAMILLE DE RISQUE	R 1. RISQUE DE GOUVERNANCE
Risque	R 1.1. Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles
Explication du risque	Des personnes témoins d'actes répréhensibles hésitent ou renoncent à signaler un événement faute de cadre ou de mécanisme de recours convenable les protégeant contre les représailles.
Causes	1. L'intégrité ne fait pas partie des valeurs de l'organisation. 2. Crainte que la dénonciation ne soit pas anonyme. 3. Culture qui favorise la crainte de représailles (perte d'emploi, stagnation professionnelle, rétrogradation, harcèlement, menaces, poursuites judiciaires, etc.). 4. Mesures insuffisantes ou inadaptées.
Conséquences	1. Des stratagèmes peuvent continuer en toute quiétude. 2. Des cas isolés peuvent devenir une pratique (effet boule de neige). 3. Coûts supplémentaires non justifiés. 4. Encouragement à poser des actes répréhensibles par des individus.

FAMILLE DE RISQUE	R 1. RISQUE DE GOUVERNANCE
Risque	R 1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire
Explication du risque	C'est le fait de ne pas vérifier des antécédents judiciaires, des relations et des vulnérabilités financières (dettes, faillites multiples, etc.) des titulaires de postes dits « sensibles », notamment ceux qui ont besoin d'accéder à de l'information confidentielle.
Causes	1. Absence de mécanismes permettant de recourir à cette pratique. 2. Délai de l'application du processus d'habilitation sécuritaire (ressource pour le faire, justification, etc.).
Conséquences	1. Des personnes à risque, qui en temps normal échouent à l'habilitation sécuritaire, continuent à occuper des postes dits « sensibles » ou ont l'accès à de l'information sensible. 2. Fuite d'information à cause de menaces ou appât du gain. 3. Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisation. 4. Perte financière.

FAMILLE DE RISQUE	R 1. RISQUE DE GOUVERNANCE
Risque	R 1.3. Risque de trafic d'influence
Explication du risque	Le risque d'user d'une position privilégiée ou de son influence pour obtenir de l'autorité publique un avantage quelconque comme l'octroi d'un contrat public (entreprises, gens d'affaires, un ami, un membre de la famille, etc.) en échange ou non d'un avantage ou d'un bénéfice.
Causes	1. Intérêts communs comme le fait d'avoir des actions dans l'entreprise de celui qui a gagné le contrat appartenant au titulaire de charge publique impliqué directement ou indirectement dans le processus contractuel. 2. Des cadeaux reçus par des fournisseurs pendant l'exécution d'un contrat. 3. Visite des entrepreneurs en cours de soumission.
Conséquences	1. Favoritisme dans des contrats en cours ou dans de futurs contrats. 2. Ouvre la porte à la corruption. 3. Image négative sur l'organisation.

FAMILLE DE RISQUE	R 1. RISQUE DE GOUVERNANCE
Risque	R 1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé
Explication du risque	Plus un mandat est complexe, plus le risque de réalisation inadéquate augmente. Un mandat est jugé complexe notamment lorsqu'il fait davantage appel à des ressources externes qu'aux ressources internes.
Causes	1. Envergure du mandat ou du projet. 2. Les ressources internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires. 3. Coûts estimatifs du mandat mal établis. 4. La surveillance du mandat est déficiente. 5. La spécialisation des ressources ne concorde pas aux exigences du mandat.
Conséquences	1. Mandat coûteux et qui ne répond pas à la finalité du projet. 2. Exagération dans l'estimation des coûts des travaux, ce qui ouvre la porte à des extras injustifiés. 3. Ouvre la porte au gaspillage et à la fraude. 4. L'entrepreneur ou le prestataire de services (fournisseur) agit à sa guise tout au long du mandat.

FAMILLE DE RISQUE	R 1. RISQUE DE GOUVERNANCE
Risque	R 1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate
Explication du risque	Un suivi non rigoureux peut avoir des conséquences néfastes dans un processus de gestion contractuelle.
Causes	1. Envergure du mandat ou du projet. 2. Culture du laisser-faire. 3. Ne pas estimer les compétences à l'interne à leurs justes valeurs.
Conséquences	1. Délais plus longs, coûts plus importants. 2. Ouvre la porte à des extras non justifiés. 3. Complaisance. 4. Payer cher le non-suivi adéquat.

FAMILLE DE RISQUE	R 2. RISQUES ASSOCIÉS À L'ÉTHIQUE
Risque	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.
Causes	1. Non-obligation de remplir une déclaration ou un questionnaire sur les conflits d'intérêts. 2. Ne pas informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite. 3. L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.
Conséquences	1. Conditions favorables à la corruption générées par le comportement des institutions publiques vis-à-vis de la non-déclaration d'un conflit d'intérêts. 2. Surfacturation. 3. Restreindre ou empêcher la concurrence.

FAMILLE DE RISQUE	R 2. RISQUES ASSOCIÉS À L'ÉTHIQUE
Risque	R 2.2. Risque de favoritisme
Explication du risque	Les relations étroites entre les parties prenantes dans un processus de gestions contractuelles peuvent engendrer un risque de favoritisme.
Causes	1. Ne pas informer adéquatement les employés des règles disciplinaires ou du code de conduite. 2. L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés. 3. Les liens d'amitié développés avec le temps.
Conséquences	1. Surfacturation. 2. Restreindre ou empêcher la concurrence.

FAMILLE DE RISQUE	**R 2. RISQUES ASSOCIÉS À L'ÉTHIQUE**
Risque	R 2.3. Risque d'influences externes
Explication du risque	Influence dans la prise de décision, le relâchement des règles et des processus applicables, notamment la gestion des conflits d'intérêts et l'abus de pouvoir.
Causes	1. Ne pas informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code de conduite. 2. L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.
Conséquences	1. Surfacturation. 2. Restreindre ou empêcher la concurrence.

FAMILLE DE RISQUE	R 3. RISQUES ASSOCIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS
Risque	R 3.1. Risque de mauvaises compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
Explication du risque	Les employés impliqués dans un processus contractuel doivent bien comprendre et interpréter les lois et règlements. Un encadrement déficient ou une absence d'encadrement peut mener à une ou plusieurs interprétations inégales, voire une mauvaise interprétation de ces lois et règlements. Plus grave encore, une personne déviante et impliquée dans le processus contractuel, influente ou non, profite d'une absence de compréhension commune et d'interprétation officielle d'une loi ou d'un règlement dans le but de favoriser une entreprise contractante ou de fermer les yeux sur la façon de faire d'un contractant déjà en place.
Causes	1. Complexité de certains règlements et lois. 2. Nombre important de lois et de règlements, existe-t-il une hiérarchisation importante de ces lois et règlements? 3. Changement et interprétation fréquents dans les règles, procédures, processus. 4. Manque d'uniformité des pratiques.
Conséquences	1. Une vulnérabilité qui profite aux personnes mal intentionnées, de l'interne comme celles de l'externe. 2. Mauvaise application des lois et des règlements. 3. Risque de non-conformité. 4. Susceptible d'être pénalement sanctionné.

FAMILLE DE RISQUE	R 3. RISQUES ASSOCIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS
Risque	R 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
Explication du risque	Les lois et règlements, notamment les règles qui encadrent le pouvoir des organismes publics de conclure des contrats, peuvent être mal appliqués, voire non appliqués au niveau de l'intégrité des concurrents dans les marchés publics, du mode de sollicitation, de la transparence des processus contractuels, etc. Ces mauvaises applications peuvent être intentionnelles afin de favoriser un contractant en échange ou non d'un bénéfice ou un avantage.
Causes	1. Méconnaissance et incompréhension des lois et règlements. 2. Complexité d'application de certains règlements et lois. 3. Laisser-aller dans l'organisation (mauvaise gouvernance). 4. Volonté de vouloir procéder plus rapidement.
Conséquences	1. Perte financière pour l'organisation. 2. Non-conformité. 3. Une vulnérabilité qui profite aux personnes mal intentionnées, de l'interne comme celles de l'externe.

FAMILLE DE RISQUE	R 3. RISQUES ASSOCIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS
Risque	R 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)
Explication du risque	Un titulaire de charge publique peut signer des contrats au nom de son organisation à condition qu'il soit autorisé à le faire en respectant les règles internes comme la délégation de pouvoir. Il peut engager un contractant sans autorisation en réponse notamment à une urgence (exception). Par contre, il peut aussi profiter d'un nombre important d'urgences et favoriser un contractant (ami, famille, etc.), peu importe si le besoin de l'organisation est réel ou non, en échange ou non d'un avantage.
Causes	1. Non-respect, voire l'inexistence, du plan de délégation de pouvoir. 2. Non-respect du cadre normatif en gestion contractuelle (gré à gré versus appel d'offres sur invitation ou appel d'offres public). 3. Nombre important de contrats octroyés par l'organisation. 4. Absence de contrôle interne.
Conséquences	5. Dépenses inutiles pour l'organisation. 6. Conséquences générales au niveau du coût, de la qualité et du délai. 7. Plainte ou poursuite de la concurrence en particulier dans les contrats de grande importance. 8. Poursuite contre l'organisation.

FAMILLE DE RISQUE	R 3. RISQUES ASSOCIÉS AU NON-RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS
Risque	R 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire
Explication du risque	Signer un contrat engage les deux parties contractantes à respecter les modalités du contrat. Un oubli ou une absence de précisions dans les responsabilités et obligations des deux parties peuvent avoir des répercussions sur le déroulement de l'exécution du contrat (multiplication des avenants pouvant dépasser le montant du contrat initial, qualité des travaux, etc.).
Causes	1. Les contrats signés en urgence sans regarder suffisamment s'il y a des erreurs pouvant avantager un contractant en particulier. 2. Absence de contrôle. 3. Délai serré. 4. Manque d'expertise.
Conséquences	1. Multiplication des avenants justifiés ou non. 2. Mauvaise qualité du livrable (ex. type d'équipement, coût vs qualité). 3. Manque à gagner pour l'organisation. 4. Incitation à exploiter le contenu incomplet dans un contrat notamment par des fraudeurs.

FAMILLE DE RISQUE	R 4. RISQUES ASSOCIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES
Risque	R 4.1. Risque de perte d'expertise
Explication du risque	La perte d'expertise stratégique peut arriver lors d'un départ à la retraite, mais aussi de façon plus brutale dans le cas d'un décès, d'une maladie, d'une démission ou des compressions.
Causes	1. Déficit du personnel compétent ou d'expertise, en ce qui a trait au processus de gestion contractuelle. 2. Absence d'expertise principalement dans l'estimation. 3. Changement organisationnel. 4. Une réduction et une méconnaissance des ressources notamment celles qui sont affectées à des tâches de connaissance du marché, du respect de la stratégie d'acquisition, de comité de sélection, du suivi et de la réalisation ainsi qu'à des tâches de contrôle et de vérification.
Conséquences	1. La surveillance inadéquate des travaux. 2. Incapacité à estimer le coût des travaux. 3. Perdre complètement le contrôle sur les firmes et les entrepreneurs. 4. Vulnérabilité par rapport aux tentatives de corruption de la part des mandataires et entrepreneurs.

FAMILLE DE RISQUE	R 4. RISQUES ASSOCIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES
Risque	R 4.2 Risque de dépendance des ressources externes
Explication du risque	Dans un environnement changeant, comme dans le cas des technologies de l'information, un organisme public fait appel à des ressources externes pour combler notamment le manque d'expertise interne afin de répondre à sa mission et d'atteindre ses objectifs.
Causes	1. Envergure du contrat ou du projet. 2. Les mêmes firmes qui gagnent le contrat. 3. Manque d'expertise. 4. Changements fréquents dans les ressources.
Conséquences	1. Exagération dans l'estimation des coûts des travaux, ce qui ouvre la porte à des extras injustifiés. 2. Des travaux dans un domaine précis non maîtrisé par les ressources internes. 3. L'information stratégique détenue par la ressource externe peut favoriser la firme de la ressource externe à gagner de futurs contrats. 4. La délégation de fonctions stratégiques à des firmes de génie (planification des travaux, préparation des estimés, la contre-vérification des réclamations de paiement) est une source potentielle d'abus dans la mesure où les acteurs privés peuvent être portés à satisfaire leurs intérêts au détriment de l'intérêt public.

FAMILLE DE RISQUE	R 5. RISQUES SPÉCIFIQUES AUX PERSONNES
Risque	R 5.1. Risque de divulgation d'information sensible
Explication du risque	Une personne qui détient de l'information sensible pourrait être tentée, si elle est vulnérable, de donner cette information à un « corrupteur » en échange d'un avantage.
Causes	1. Information sensible à portée de main. 2. Malveillance.
Conséquences	1. La divulgation des renseignements confidentiels à des personnes non autorisées peut rendre vulnérable l'organisation à des actes répréhensibles. 2. Risque de malversation. 3. Avantage avec certains soumissionnaires au détriment des autres.

FAMILLE DE RISQUE	R 5. RISQUES SPÉCIFIQUES AUX PERSONNES
Risque	R 5.2 Risque d'influence de la personne
Explication du risque	Une personne qui possède un pouvoir d'influence auprès d'un décideur pourrait utiliser cette influence dans le but de favoriser un « corrupteur » en échange d'un avantage.
Causes	1. Exploitation d'une situation vulnérable dans l'organisation. 2. Des ressources externes sont près de ceux qui prennent des décisions. 3. Des personnes qui veulent toujours faire affaire avec les mêmes fournisseurs.
Conséquences	1. Le pouvoir d'influence augmente les risques que les décisions soient prises dans l'intérêt des firmes plutôt que dans l'intérêt public. 2. La proximité avec les fournisseurs risque de déboucher sur des actes répréhensibles. 3. L'organisation est victime de corruption et de fraude par les personnes impliquées dans les appels d'offres.

FAMILLE DE RISQUE	R 5. RISQUES SPÉCIFIQUES AUX PERSONNES
Risque	R 5.3. Risque de pouvoir de la personne
Explication du risque	Une personne qui détient l'autorité de prendre des décisions et qui se retrouve dans un état vulnérable pourrait prendre ou omettre de prendre une décision qui favoriserait un tiers en échange d'un avantage indu.
Causes	1. Confusion concernant les délégations d'autorité. 2. La concentration de responsabilités dans certaines fonctions fait en sorte que c'est la même personne qui identifie les besoins, règle les appels d'offres et signe les contrats. 3. Gain facile. 4. Une personne qui veut contourner les procédures d'appels d'offres.
Conséquences	1. Manque à gagner pour l'organisation : utilisation non autorisée des fonds du CSSP. 2. Risque de fraude. 3. Commettre des actes répréhensibles à la suite des faiblesses de l'organisation. 4. Paiement en trop (extra).

FAMILLE DE RISQUE	R 6. RISQUES DE SÉCURITÉ DE L'INFORMATION
Risque	R 6.1. Risque de disponibilité de l'information
Explication du risque	Capacité d'assurer la disponibilité de l'information de façon à ce qu'elle soit accessible en tout temps voulue et de manière requise par une personne autorisée intervenant dans le processus de gestion contractuelle. L'accès équitable à l'information permet une saine concurrence des contractants.
Causes	1. Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation. 2. Un malintentionné interne ou externe de l'organisation divulgue l'information sensible (ex. Personne frustrée). 3. Un titulaire de charge publique reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur.
Conséquences	1. Collusion et corruption. 2. Image négative de la fonction publique en général et celle de l'organisation en particulier. 3. Possibilité de poursuite en raison de concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art.

FAMILLE DE RISQUE	R 6. RISQUES DE SÉCURITÉ DE L'INFORMATION
Risque	R 6.2. Risque de l'intégrité de l'information
Explication du risque	Assurer l'intégrité de l'information de manière à ce qu'elle ne soit pas détruite ou altérée de quelque façon, sans autorisation, et que le support de cette information lui procure la stabilité et la pérennité voulues, et ce, tout au long du processus de gestion contractuelle.
Causes	1. Un système d'information ne garantissant pas l'intégrité de l'information. 2. Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation. 3. Le titulaire de charge publique reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur.
Conséquences	1. Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art. 2. Payer plus cher pour les services. 3. Image négative de la fonction publique en général et celle de l'organisation en particulier. 4. Engendre par exemple des heures supplémentaires pour récupérer de nouveau l'information (des coûts additionnels).

FAMILLE DE RISQUE	R 6. RISQUES DE SÉCURITÉ DE L'INFORMATION
Risque	R 6.3. Risque de confidentialité de l'information
Explication du risque	Limiter l'accès ou la divulgation de l'information aux seules personnes autorisées à en prendre connaissance, garantissant ainsi une situation stricte, contrôlée, confidentielle à l'information; et assurer la protection des renseignements personnels tout au long du processus de gestion contractuelle.
Causes	1. Des informations confidentielles sont utilisées à mauvais escient dans le but de privilégier un soumissionnaire. 2. Beaucoup de personnes ayant accès à l'information. 3. Accès non limité par des mécanismes fiables notamment pendant la préparation des soumissions (ex. mot de passe ou autre).
Conséquences	1. Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art. 2. Collusion et corruption. 3. Vente d'information sensible.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée.
Explication du risque	L'évaluation des besoins est la pierre angulaire du processus contractuel. Une évaluation non rigoureuse comme le fait de négliger certains aspects du contrat (durée, faisabilité technique ou financière du projet, etc.) peut s'avérer coûteuse et dommageable.
Causes	1. Manque d'expertise et de connaissance. 2. Manque de rigueur. 3. Délais de réalisation courts 4. Urgences.
Conséquences	1. Avenants non justifiés. 2. Travail incomplet ou de mauvaise qualité. 3. Dépenses supplémentaires.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres
Explication du risque	Abus ou utilisation inappropriée des articles 13 (contrats pouvant être conclus de gré à gré) et 14 (contrats dont le montant est inférieur au seuil d'appel d'offres public) de la LCOP.
Causes	1. Manque de contrôle. 2. Manque de rigueur dans la gestion contractuelle. 3. Contraintes administratives. 4. Intentions frauduleuses. 5. Méconnaissance des règles.
Conséquences	1. Limitation de la concurrence. 2. L'organisation ne mérite pas du meilleur prix.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification
Explication du risque	Lors de la phase de spécification, une homologation, une certification ou une qualification particulière non nécessaire peut en plus de restreindre la concurrence, mettre l'organisation dans une situation vulnérable (corruption, fraude, augmentation injustifiée du budget, etc.).
Causes	1. Favoritisme planifié. 2. Corruption. 3. Évolution technologique. 4. Lourdeur administrative pour les fournisseurs.
Conséquences	1. Restriction de la concurrence. 2. Prix payé trop élevé. 3. Poursuite des fournisseurs écartés.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers
Explication du risque	Dans certains projets particuliers, le mode de sollicitation privilégié gré à gré peut être abusivement utilisé.
Causes	1. Restriction ou spécificité non justifiée. 2. Favoriser un soumissionnaire. 3. Intentions frauduleuses.
Conséquences	1. Empêcher la concurrence. 2. Risque de poursuite. 3. Corruption. 4. Risque de payer trop cher.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé
Explication du risque	La rédaction de l'appel d'offres peut être orientée intentionnellement ou non vers un fournisseur particulier pour différentes raisons conduisant oui ou non à des actes répréhensibles.
Causes	1. Besoins mal définis. 2. Manque ou peu de vérification. 3. Abus du processus de décision.
Conséquences	1. Empêcher la concurrence. 2. Risque de poursuite. 3. Acceptation de contrats non favorables à l'organisation. 4. Risque de payer trop cher.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres
Explication du risque	Des ressources externes peuvent être impliquées dans une étape ou tout au long du processus de gestion contractuelle. Des situations vulnérables peuvent se présenter au niveau de l'information sensible qu'elles peuvent utiliser à des fins personnelles ou pour avantager leur entreprise ou un tiers.
Causes	1. Manque d'expertise à l'interne. 2. Avantage de l'entreprise qui est impliquée dans l'appel d'offres et qui participe à titre de soumissionnaire.
Conséquences	1. Empêcher la concurrence. 2. Risque de poursuite. 3. Risque de payer trop cher.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres
Explication du risque	Processus d'appel d'offres volontairement de qualité inférieure au niveau des exigences de la pratique.
Causes	1. Manque de compétence ou d'expertise. 2. Manque de temps. 3. Manque de capacité. 4. Intentions frauduleuses.
Conséquences	1. Non-respect des règles éthiques. 2. Payer plus cher ou contrat ne correspond pas aux besoins. 3. Atteinte à la crédibilité.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.8. Risque de fractionnement de contrat
Explication du risque	Le fait de contourner le cadre normatif en gestion contractuelle en attribuant des contrats de gré à gré ou sur invitation au lieu que de recourir à des appels d'offres. L'acte est encore plus grave quand l'intention de fractionner des contrats se fait dans le but d'avantager un tiers en contrepartie ou non d'une récompense ou d'un service.
Causes	1. Éviter les seuils d'appel d'offres. 2. Intentions frauduleuses. 3. Lourdeur du processus d'appel d'offres. 4. Privilégié un fournisseur. 5. Délais courts.
Conséquences	1. Empêcher la concurrence. 2. Risque de poursuite. 3. Corruption. 4. Risque de payer trop cher.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions
Explication du risque	Dépendamment de la complexité des contrats, les soumissionnaires ont besoin d'un temps suffisant pour soumissionner dans les délais. Les délais permettent de renforcer la saine concurrence. L'Insuffisance d'un délai raisonnable peut écarter des soumissionnaires et des fois, peut cacher des actes répréhensibles.
Causes	1. Intentions frauduleuses. 2. Urgences.
Conséquences	1. Plusieurs soumissionnaires ne répondront pas à l'appel d'offres. 2. Restriction de la concurrence. 3. Augmentation des prix.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.10. Risque associé à l'évaluation des soumissions
Explication du risque	L'évaluation des soumissions peut s'avérer hasardeuse et volontairement les choix des critères de pondération et les exigences techniques ainsi que l'évaluation des critères ne sont pas bien définis. La non-standardisation de l'évaluation peut écarter ou retenir injustement un contractant. Cette vulnérabilité peut coûter cher à l'organisation et peut être exploitable par des corrupteurs.
Causes	1. Manque d'expertise. 2. Corruption ou collusion. 3. Critères mal définis.
Conséquences	1. Écarter des soumissionnaires qui ne devraient pas l'être. 2. Poursuite. 3. Prix payé trop élevé.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.11. Risque d'addenda injustifié
Explication du risque	Des appels d'offres comportent des addendas dus par exemple à une mauvaise évaluation des besoins ou à une planification mal évaluée. Meilleure est la planification, moins qu'il y a d'addendas. Il arrive que des malintentionnés exploitent une situation où un nombre important d'addendas est accordé pour qu'ils en ajoutent d'autres non justifiés.
Causes	1. Déficience dans la détermination des besoins. 2. Manque d'expertise. 3. Facteurs imprévus.
Conséquences	1. Dépassement du budget. 2. Manque d'expertise. 3. Facteurs imprévus.

FAMILLE DE RISQUE	R 7. RISQUES ASSOCIÉS AUX APPELS D'OFFRES
Risque	R 7.12. Risque associé à la période de questions en appel d'offres
Explication du risque	Les soumissionnaires font des demandes de renseignements généraux ou spécifiques lors de la publication d'un appel d'offres, il se pourrait que ces demandes décrivent un besoin éventuel et permettent de fournir parfois des idées ou des suggestions pouvant corriger et améliorer l'exécution du contrat. Par contre, ce lot de questions peut s'avérer une stratégie d'un soumissionnaire qui souhaite avoir de l'information privilégiée en usant de ses relations avec un titulaire de charge publique ou en exploitant une gouvernance déficiente de l'organisme public conjuguée à un processus mal structuré. Un soumissionnaire pourrait également demander des modifications de certaines exigences en vue de le favoriser au détriment des fournisseurs concurrents.
Causes	1. Processus de réponses aux questions mal structuré. 2. Manque de vérification. 3. Processus non structuré. 4. Atteinte à la crédibilité du processus d'appel d'offres.
Conséquences	1. Concurrence déloyale. 2. Contrat plus cher et de moindre qualité. 3. Favoritisme.

FAMILLE DE RISQUE	R 8. RISQUES DE COMITÉ DE SÉLECTION
Risque	R 8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection
Explication du risque	La composition du comité de sélection peut être à l'avantage ou au détriment d'un soumissionnaire.
Causes	1. Un ou plusieurs membres du comité de sélection favorisent un soumissionnaire avec ou sans contrepartie. 2. Peu ou pas de formation des membres de comité de sélection concernant notamment le processus contractuel ou les rôles et responsabilités liés à la fonction. 3. Secrétaire de comité peu expérimenté. 4. Pression de la ligne hiérarchique sur un membre du comité (par exemple, un gestionnaire qui tente d'influencer l'évaluation individuelle d'un de ses employés siégeant à un comité de sélection). 5. Manque de vérification et de rigueur. 6. Absence d'habilitation de sécurité des membres de comité. 7. Absence de déclaration d'intérêts complétée par les membres.
Conséquences	1. Plaintes et remises en question de l'intégrité du processus. 2. Ouvre la porte à des actes répréhensibles : des stratagèmes peuvent exploiter la faiblesse de l'encadrement des comités de sélection. 3. Le contrat n'est pas adjugé au meilleur soumissionnaire.

FAMILLE DE RISQUE	R 8. RISQUES DE COMITÉ DE SÉLECTION
Risque	R 8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection
Explication du risque	Un comité de sélection assure à partir des critères établis l'équité et la transparence du processus d'évaluation des soumissions. Des situations vulnérables peuvent se créer s'il y a dysfonctionnement du comité comme l'absence de définition des rôles et de responsabilités notamment du secrétaire du comité ou absence de règles de fonctionnement avant, pendant et après l'évaluation des soumissions.
Causes	1. Secrétaire de comité n'assure pas pleinement son rôle et ses responsabilités. 2. Communication non encadrée des membres du comité avec des soumissionnaires. 3. Il n'y a pas de rotation des membres. 4. Manque de vérification et de rigueur. (Ex. Appréciation déficiente des CV des ressources stratégiques des soumissionnaires). 5. Des règles qui ne sont pas claires ou qui ne sont pas respectées. 6. Manque de ressources au poste de secrétaire de comité.
Conséquences	1. Mauvaise qualité de prestation de services. 2. Adjudication d'un contrat à un fournisseur qui n'est pas celui qui a réellement présenté la meilleure soumission. 3. Ouvre la porte à des actes répréhensibles : des stratagèmes peuvent exploiter la faiblesse de l'encadrement du comité de sélection.

FAMILLE DE RISQUE	R 8. RISQUES DE COMITÉ DE SÉLECTION
Risque	R 8.3. Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection
Explication du risque	Lors de l'évaluation des soumissions d'un appel d'offres, on constate généralement que les comités de sélection comptent les mêmes membres externes. Une organisation qui conclut un nombre important de contrats peut se trouver dans une situation vulnérable si elle n'assure pas une rotation adéquate de ses membres ou si elle a accès à un bassin restreint de membres.
Causes	1. Fonction peu attrayante ou gratifiante. 2. Membres externes non ou faiblement rémunérés. 3. Une personne qui siège trop fréquemment à des comités de sélection. 4. Intentions frauduleuses.
Conséquences	1. Influencer les décisions en faveur d'un soumissionnaire. 2. Ouvre la porte à des actes répréhensibles : développement de liens étroits entre des soumissionnaires potentiels et notamment le membre externe qui siège fréquemment à des comités de sélection

FAMILLE DE RISQUE	R 8. RISQUES DE COMITÉ DE SÉLECTION
Risque	R 8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection
Explication du risque	Les qualités du secrétaire de comité de sélection sont reliées à l'application des principes d'éthique, d'intégrité, de neutralité et de confidentialité dans le processus contractuel notamment l'évaluation des soumissions.
Causes	1. Absence de règles d'éthique. 2. Absence d'habilitation sécuritaire. 3. Insuffisance de formation. 4. Secrétaire de comité peu expérimenté. 5. Manque de connaissance du fonctionnement du comité ou non-respect des règles. 6. Courts délais de traitement pour les dossiers urgents.
Conséquences	1. Poursuite par les soumissionnaires non retenus. 2. Ouvre la porte à des actes répréhensibles. 3. Ce n'est pas le meilleur soumissionnaire qui réalise le contrat.

FAMILLE DE RISQUE	R 9. RISQUES DE COLLUSION
Risque	R 9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant
Explication du risque	Il peut arriver qu'un soumissionnaire refuse un contrat pour des motifs raisonnables comme une insuffisance de fonds (difficultés financières et protection de la faillite). Dans d'autres cas, par exemple pour des services professionnels, le refus peut être motivé par des intentions frauduleuses.
Causes	1. Motifs sérieux empêchant le soumissionnaire d'honorer le contrat (sous-traitants non disponibles, difficultés financières, manque immédiat d'expertise, trop de contrats en simultané, etc.). 2. Intimidation de la part d'un concurrent. 3. Ententes collusoires (territoire protégé, contrôle des prix, contrôle des matériaux). 4. Absence de garantie de soumission ou de garantie d'exécution et/ou pénalités.
Conséquences	1. Retourner en appel d'offres (argent et temps). 2. Si collusion, l'organisation n'obtient pas le juste prix. 3. Crédibilité du processus d'octroi de contrats.

FAMILLE DE RISQUE	R 9. RISQUES DE COLLUSION
Risque	R 9.2. Risque d'entente collusoire
Explication du risque	Les soumissionnaires peuvent s'entendre secrètement à tout moment pour entraver la concurrence si les conditions se réunissent.
Causes	1. Manque d'expertise, situation financière problématique, indisponibilité de ses propres sous-traitants. 2. Peu de soumissionnaires potentiels. 3. Marché avec peu de concurrence notamment dans les domaines spécialisés. 4. Faible probabilité de conséquences (peu ou pas de pénalités).
Conséquences	1. Stratagèmes de collusion qui permettent, entre autres, de gonfler artificiellement les coûts des travaux. L'utilisation de fausses factures est l'un des moyens privilégiés pour camoufler les sommes remises aux autres fournisseurs. 2. Restreindre ou empêcher d'autres concurrents. 3. Service payé plus cher par l'organisation. 4. Contrôle de certains territoires.

FAMILLE DE RISQUE	R 9. RISQUES DE COLLUSION
Risque	R 9.3. Risque d'intimidation
Explication du risque	Les gestes d'intimidation peuvent se présenter dans le processus contractuel et concernent tous les milieux non pas seulement le milieu de la construction. L'intimidation constitue souvent un abus de pouvoir (influence) pour faire du mal à une personne (physique ou morale) ou à sa réputation.
Causes	1. Culture de peur et de représailles. 2. Manque de mécanismes de dénonciation. 3. Méthodes douteuses et environnement violent.
Conséquences	1. Réduire ou éliminer la concurrence. 2. Intimidation qui finit par faire partie de la culture. 3. Baisse du nombre de soumissionnaires.

FAMILLE DE RISQUE	R 9. RISQUES DE COLLUSION
Risque	R 9.4. Risque lié à la présélection ou la pré-qualification
Explication du risque	La présélection ou la pré-qualification présente des avantages pour les projets importants et complexes ou pour des équipements ou des systèmes et des services spécialisés conçus sur mesure. L'objectif principal de la pré-qualification est de sélectionner les fournisseurs dont les compétences et l'expérience réduiront le risque de non-exécution dans le cadre du projet/contrat proposé.
Causes	1. Lacunes dans le processus d'évaluation et des critères de sélection des fournisseurs. 2. Manque ou insuffisance de vérification des compétences quant aux fournisseurs présélectionnés. 3. Inadéquation entre le besoin énoncé dans les documents d'appel d'offres et le besoin réel (restreindre la concurrence).
Conséquences	1. Corruption. 2. Des critères peu contraignants peuvent entrainer un nombre excessif de candidats non convenablement qualifiés et susceptibles de dissuader les firmes mieux qualifiées à soumissionner. 3. Des critères restrictifs peuvent entraver gravement la concurrence, limiter la participation d'entreprises locales à l'offre et donner lieu à des prix plus élevés.

FAMILLE DE RISQUE	R 10. RISQUES DE VÉRIFICATION INADÉQUATE
Risque	R 10.1. Risque de fausses facturations
Explication du risque	Les fausses facturations, comme les faux documents, sont les principaux outils permettant toutes fourmes d'escroqueries dont sont victimes les usagers et le gouvernement.
Causes	1. Manque de rigueur. 2. Absence ou manque de vérification. 3. Intentions frauduleuses.
Conséquences	1. Préjudices moraux et financiers pour l'organisation. 2. Baisse des prix concurrentiels pour éliminer la concurrence.

FAMILLE DE RISQUE	R 10. RISQUES DE VÉRIFICATION INADÉQUATE
Risque	R 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel
Explication du risque	C'est le manquement aux lois, à la réglementation, aux normes ou aux politiques internes en vigueur. Cette absence de conformité peut notamment cacher des actes répréhensibles.
Causes	1. Laxisme de la part de l'organisation. 2. Manque de compétences ou d'expertises. 3. Peu d'intérêt pour la fonction d'audit. 4. Attribuer des tâches sans se soucier des conséquences.
Conséquences	1. Manque de transparence. 2. Insuffisance d'assurance au niveau de la conformité. 3. Non-conformité du processus. 4. Risque que des actes répréhensibles soient commis.

FAMILLE DE RISQUE	R 10. RISQUES DE VÉRIFICATION INADÉQUATE
Risque	R 10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions
Explication du risque	La documentation en appui à l'estimation des coûts, l'analyse des écarts entre l'estimation de la valeur du contrat et les soumissions reçues peuvent être falsifiés. L'analyse expliquant l'écart important entre le plus bas prix soumis et le deuxième plus bas prix soumis, s'il y a lieu, de même que la documentation justifiant le rejet d'une soumission peuvent être aussi truqués.
Causes	1. Intentions frauduleuses. 2. Favoriser un soumissionnaire en particulier. 3. Pot-de-vin. 4. Absence d'encadrement du comité de sélection.
Conséquences	1. Poursuite des soumissionnaires non retenus. 2. Atteinte à la réputation de l'organisation. 3. Manque à gagner pour l'organisation.

FAMILLE DE RISQUE	R 10. RISQUES DE VÉRIFICATION INADÉQUATE
Risque	R 10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts
Explication du risque	Le dépassement des coûts implique qu'un devis ou une estimation des coûts a été fourni par un contractant, mais que les coûts effectifs ont finalement dépassé cette estimation. La question est de savoir si les surcoûts sont justifiés ou au contraire sont abusifs.
Causes	1. Manque d'expertise (mauvaise évaluation des coûts). 2. Problème de suivi des contrats. 3. Manque de contrôle. 4. Intentions frauduleuses.
Conséquences	1. Payer trop cher pour les services. 2. Victimes d'actes répréhensibles. 3. Risque réputationnel.

FAMILLE DE RISQUE	R 10. RISQUES DE VÉRIFICATION INADÉQUATE
Risque	R 10.5. Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat.
Explication du risque	C'est le fait de ne pas déclarer volontairement les salaires versés en échange d'un travail. Le travail au noir peut avoir de graves conséquences aussi bien pour l'employé. que pour le salarié.
Causes	1. Les salariés bénéficiaires de prestations sociales (assurance emploi, aide sociale, CNESST, assurance salarie, etc.) ou payant des pensions alimentaires sont vulnérables à accepter une rémunération non déclarée afin de conserver leurs prestations. 2. Intentions frauduleuses. 3. Diminution des coûts.
Conséquences	1. Manque à gagner de : DAS, impôts, taxes, CNESST, CCQ, etc. 2. Prestations sociales injustifiées versées par les différents organismes alors que les salariés travaillent. 3. Non-déclaration des salaires payés autrement par les salariés. 4. Risque-réputationnel