



Commission scolaire
du Val-des-Cerfs

DIRECTIVE

PLAN ANNUEL DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

DR-03

Direction générale

Adoption 10 décembre 2019

Mise en vigueur 10 décembre 2019

Résolution 22CCI920-056

Autorisation

Directeur général

Secrétaire générale

TABLE DES MATIÈRES

1.	CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	3
1.1.	PARTIES PRENANTES.....	3
1.2.	TOLÉRANCE AUX RISQUES	3
1.3.	RISQUES DE CORRUPTION ET DE COLLUSION	4
2.	SITUATION ACTUELLE.....	4
3.	SITUATION SOUHAITÉE.....	8
4.	SUIVI.....	9
	ANNEXE A CRITÈRES MULTIFACTORIELS DE PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE	10
	ANNEXE B CRITÈRES MULTIFACTORIELS D'IMPACT DE LA SURVENANCE DU RISQUE	11
	ANNEXE C CRITIÈRES D'APPRÉCIATION DU NIVEAU DE CONTRÔLE DU RISQUE	12
	ANNEXE D FAMILLES DE RISQUES – CAUSES ET CONSÉQUENCES	13

I. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La Commission scolaire du Val-des-Cerfs (ci-après appelé la « Commission scolaire ») est assujettie à la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP) et à la *Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et collusion dans les processus de gestion contractuelle* (ci-après la « Directive »). Cette directive a pour but de préciser les obligations des organismes publics, dont la Commission scolaire, concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

La gestion des risques est une démarche qui vise à promouvoir une culture d'intégrité, de transparence et de conformité. Elle nécessite d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques ainsi que de mettre en place des contrôles internes et des mesures d'atténuation de ces derniers.

Dans ce contexte et conformément à la Directive adoptée par le Secrétariat du Conseil du trésor, la Commission scolaire s'est dotée d'un Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (ci-après le « Cadre organisationnel ») et doit élaborer un premier Plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (ci-après appelé « Plan de gestion ») pour le 31 décembre 2019. Ce premier plan sera en vigueur jusqu'au 30 juin 2021. Et la Commission scolaire devra par la suite adopter un plan de gestion pour chaque année financière.

I.1. PARTIES PRENANTES

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

Dans le contexte organisationnel de la Commission scolaire en matière de gestion de risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, les parties prenantes sont :

- Le dirigeant de la Commission scolaire;
- Le responsable de l'application des règles contractuelles (RARC);
- Les gestionnaires impliqués dans un processus de gestion contractuelle;
- Les ressources impliquées dans un processus de gestion contractuelle.

I.2. TOLÉRANCE AUX RISQUES

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

Une analyse rigoureuse du portrait de la Commission scolaire a été réalisée et le niveau de risque résiduel, qui tient compte des contrôles actuellement en place, a été identifié sur une échelle de 1 à 25. Le niveau de risque se décline comme ceci :

- Les risques plus grands que 1, mais inférieurs à 5, sont considérés faibles ;
- Les risques égaux ou supérieurs à 5, mais inférieurs à 12, sont considérés moyens et demandent nécessairement de mettre en place des mesures d'atténuation d'ici le 30 juin 2023;
- Les risques égaux ou supérieurs à 12 et allant jusqu'à 25 sont considérés importants et doivent être traités en priorité.

I.3. RISQUES DE CORRUPTION ET DE COLLUSION

Tel que précisé par l'Unité permanente anticorruption (ci-après appelé « UPAC »), il y a 45 risques, regroupés en 10 familles qui ont été évalués et adaptés au contexte de la Commission scolaire. Ces derniers sont présentés dans l'annexe D. Ce sont ces risques qui ont servi à l'évaluation de la situation actuelle.

2. SITUATION ACTUELLE

La Commission scolaire a utilisé les outils proposés par l'UPAC afin de réaliser le présent Plan de gestion. 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 :

- Du directeur général;
- Des deux directeurs généraux adjoints;
- De la responsable de l'application des règles contractuelles et directrice des affaires corporatives;
- Du directeur du service des ressources matérielles;
- De la directrice du service des ressources financières.

Les principales étapes liées au mandat :

1. Se donner une compréhension commune des 45 risques en identifiant leurs causes et conséquences;
2. Déterminer le niveau de risque inhérent de chacun des risques :
 - 2.1. Évaluer la probabilité de survenance des risques;
 - 2.2. Évaluer les impacts des risques, s'ils devaient se matérialiser (impacts sur le service à l'élève, impacts financiers, impacts juridiques, impacts médiatiques);

3. Déterminer le niveau de risque résiduel :
 - 3.1. Évaluer les contrôles en place;
4. Définir le traitement à faire des risques, les mesures d'atténuation et les échéances;
5. Élaborer le Plan de gestion des risques.

L'évaluation de la situation actuelle avant contrôle a été effectuée individuellement par chacun des membres du groupe de travail. Les résultats ont été mis en commun, comparés et discutés. Par la suite, une moyenne a été établie en fonction des risques inhérents évalués par chacun des membres du groupe.

L'appréciation du niveau de contrôle a aussi été effectuée individuellement par chacun des membres du groupe de travail. Les résultats ont aussi été mis en commun, comparés et discutés. Une moyenne a aussi été établie afin de déterminer le niveau de risque résiduel de chacun des risques.

Afin de s'assurer d'une compréhension commune des multiples données, les tableaux suivants ont servi de guide pour l'évaluation de la situation actuelle :

- Annexe A : critères multifactoriels de probabilité de survenance du risque
- Annexe B : critères multifactoriels d'impact de la survenance du risque
- Annexe C : critères d'appréciation du niveau de contrôle du risque

Selon les résultats obtenus, le traitement à accorder à chacun des risques a été déterminé. Les risques ont été classés sous l'une des catégories suivantes:

- Accepter
- Surveiller
- Réduire

Ainsi, à la suite des travaux du comité, 25 risques ont été acceptés, 6 risques seront à surveiller et finalement, 14 risques devront être réduits. Finalement, 15 mesures d'atténuation ont été identifiées. Celles-ci permettent de couvrir les 14 risques devant être réduits ainsi que certains risques à surveiller ou étant acceptés. Ces mesures sont présentées à la section 3.

Les résultats de l'évaluation des risques et le traitement de ceux-ci sont présentés au tableau qui suit.

Identification du risque			Analyse du risque								Décision
No	Famille de risque	Risques	Niveau de risque avant contrôle				Niveau de risque après contrôle				Traitement du risque
			P	I	RI	NRAvC	FC	FNC	RR	NRApC	
1	R 1. Famille de risques de gouvernance	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	3,10	2,71	8,39	Moyen	40%	60%	5,03	Moyen	Réduire
2		R1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire	3,00	3,02	9,06	Moyen	10%	90%	8,15	Moyen	Réduire
3		R1.3. Risque de trafic d'influence	4,20	1,99	8,36	Moyen	40%	60%	5,01	Moyen	Réduire
4		R1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé	4,00	2,14	8,56	Moyen	60%	40%	3,42	Faible	Surveiller
5		R1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	4,00	2,46	9,84	Moyen	30%	70%	6,89	Moyen	Réduire
6	R 2. Famille de risques associés à l'éthique	R2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	3,60	2,51	9,04	Moyen	42%	58%	5,24	Moyen	Réduire
7		R2.2. Risque de favoritisme	3,60	2,34	8,42	Moyen	38%	62%	5,22	Moyen	Réduire
8		R2.3. Risque d'influences externes	2,00	2,58	5,16	Moyen	41%	59%	3,04	Faible	Accepter
9	R 3. Famille de risques associés au non-respect des lois et règlements	R3.1. Risque de mauvaises compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	3,70	1,95	7,20	Moyen	50%	50%	3,60	Faible	Surveiller
10		R3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	3,50	2,80	9,80	Moyen	44%	56%	5,49	Moyen	Réduire
11		R3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)	1,50	2,14	3,20	Faible	64%	36%	1,15	Faible	Accepter
12		R3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire	1,00	3,77	3,77	Faible	66%	34%	1,28	Faible	Accepter
13	R 4. Famille de risques associés aux ressources humaines	R4.1. Risque de perte d'expertise	3,40	2,20	7,48	Moyen	20%	80%	5,98	Moyen	Réduire
14		R4.2. Risque de dépendance des ressources externes	2,80	1,40	3,92	Faible	24%	76%	2,98	Faible	Accepter
15	R 5. Famille de risques spécifiques aux personnes	R5.1. Risque de divulgation d'information sensible	4,20	1,76	7,39	Moyen	14%	86%	6,36	Moyen	Réduire
16		R5.2. Risque d'influence de la personne	3,20	1,91	6,11	Moyen	30%	70%	4,28	Faible	Réduire
17		R5.3. Risque de pouvoir de la personne	1,20	1,29	1,55	Faible	64%	36%	0,56	Faible	Accepter
18	R 6. Famille de risques de sécurité de l'information	R6.1. Risque de disponibilité de l'information	3,00	3,06	9,19	Moyen	66%	34%	3,12	Faible	Surveiller
19		R6.2. Risque de l'intégrité de l'information	1,30	3,13	4,06	Faible	64%	36%	1,46	Faible	Accepter
20		R6.3. Risque de confidentialité de l'information	3,70	2,05	7,57	Moyen	42%	58%	4,39	Faible	Réduire

21	R 7. Famille de risques associés aux appels d'offres	R7.1.	Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	1,80	2,34	4,21	Faible	46%	54%	2,27	Faible	Accepter
22		R7.2.	Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres	1,00	2,02	2,02	Faible	24%	76%	1,53	Faible	Accepter
23		R7.3.	Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification	1,60	1,00	1,60	Faible	80%	20%	0,32	Faible	Accepter
24		R7.4.	Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers	1,00	1,72	1,72	Faible	58%	42%	0,72	Faible	Accepter
25		R7.5.	Risque d'appel d'offres dirigé	1,00	2,26	2,26	Faible	68%	32%	0,72	Faible	Accepter
26		R7.6.	Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	1,00	1,89	1,89	Faible	60%	40%	0,76	Faible	Accepter
27		R7.7.	Risque de qualité du processus d'appel d'offres	1,00	2,17	2,17	Faible	60%	40%	0,87	Faible	Accepter
28		R7.8.	Risque de fractionnement de contrat	1,00	2,92	2,92	Faible	60%	40%	1,17	Faible	Accepter
29		R7.9.	Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	1,00	1,71	1,71	Faible	72%	28%	0,48	Faible	Accepter
30		R7.10.	Risque associé à l'évaluation des soumissions	1,00	2,77	2,77	Faible	72%	28%	0,78	Faible	Accepter
31		R7.11.	Risque d'addenda injustifié	1,00	2,36	2,36	Faible	72%	28%	0,66	Faible	Accepter
32		R7.12.	Risque associé à la période de questions en appel d'offres	1,20	2,83	3,40	Faible	72%	28%	0,95	Faible	Accepter
33	R 8. Famille de risques associés aux comités de sélection	R8.1.	Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection	2,10	2,57	5,40	Moyen	50%	50%	2,70	Faible	Accepter
34		R8.2.	Risque associé au fonctionnement du comité de sélection	1,60	2,22	3,55	Faible	44%	56%	1,99	Faible	Accepter
35		R8.3.	Risque de rotation limitée des membres du comité de sélection	3,50	2,20	7,70	Moyen	55%	45%	3,47	Faible	Surveiller
36		R8.4.	Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection	1,60	2,68	4,28	Faible	58%	42%	1,80	Faible	Accepter
37	R 9. Famille de risques de collusion	R9.1.	Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	2,75	2,04	5,60	Moyen	18%	83%	4,62	Faible	Réduire
38		R9.2.	Risque d'entente collusoire	3,25	2,41	7,84	Moyen	5%	95%	7,45	Moyen	Réduire
39		R9.3.	Risque d'intimidation	1,75	1,74	3,04	Faible	18%	83%	2,51	Faible	Surveiller
40		R9.4.	Risque lié à la présélection ou la pré-qualification	1,25	3,19	3,98	Faible	13%	88%	3,49	Faible	Surveiller
41	R 10. Famille de risques de vérification inadéquate	R10.1.	Risque de fausses facturations	1,00	2,26	2,26	Faible	55%	45%	1,02	Faible	Accepter
42		R10.2.	Risque d'absence de conformité du processus contractuel.	3,00	2,50	7,50	Moyen	45%	55%	4,13	Faible	Réduire
43		R10.3.	Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions	1,00	3,45	3,45	Faible	33%	68%	2,33	Faible	Accepter
44		R10.4.	Risque de dépassement injustifié des coûts	1,25	2,50	3,13	Faible	58%	43%	1,33	Faible	Accepter
45		R10.5.	Risque de travail au noir lors de la réalisation du contrat	1,00	1,64	1,64	Faible	80%	20%	0,33	Faible	Accepter

3. SITUATION SOUHAITÉE PROJÉTÉE SUR 3 ANS

Le tableau ci-dessous présente le plan des 15 mesures d'atténuation, les responsables de la mise en place de ces mesures, les indicateurs, les cibles à atteindre ainsi que l'échéancier des travaux requis pour la mise en place de ces mesures d'atténuation.

	Mesure d'atténuation	Responsable	Indicateur et cible	Échéancier	Risque associé
1	Effectuer un rappel, sur une base annuelle, du processus de divulgation des actes répréhensibles	Responsable du suivi des divulgations pour un acte répréhensible	Nombre de rappels effectué (minimum 1 fois par année)	30 juin 2020	R 1.1
2	Mettre en place un code d'éthique à diffuser à l'ensemble des employés de la CSVDC et attestation des employés	DRH	Adoption du code d'éthique des employés	30 juin 2020	R 1.3, R 2.1,
			Signature attestant la confirmation de tous les employés	30 juin 2021	R 2.2, R 5.1, R 5.2, R 6.3
3	Exiger la signature d'un formulaire de déclaration de conflit d'intérêts des employés impliqués dans la gestion contractuelle	RARC	100 % des déclarations de conflit d'intérêts obtenues	30 juin 2021	R 2.1
4	Exiger la signature d'une déclaration de confidentialité des employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle	RARC	100 % des déclarations de confidentialité obtenues	30 juin 2021	R 5.1, R 6.3, R 7.5, R 7.6, R 7.12
5	Mettre à jour les politiques, procédures et lignes internes (Règles d'attribution et d'octroi de contrats) en matière de gestion contractuelle	DRM	Documents revus et diffusés	30 juin 2021	R 2.1, R 3.1, R 3.2, R 6.2
6	Réaliser une cartographie des postes de l'organisation nécessitant une habilitation sécuritaire	RARC	Cartographie complétée	30 juin 2022	R 1.2
7	Mettre en place un processus formel de suivi (contrôle-qualité) des contrats en cours, et ce, pour tous les types de contrats.	DRM	Mise en place du processus de suivi formel	30 juin 2022	R 1.4, R 1.5
8	Mettre en place une nouvelle formation sur le processus de gestion contractuelle pour l'ensemble des employés de la CSVDC impliqué dans le processus de gestion contractuelle.	RARC, DRF, et DRM	100 % des employés ayant participé à la formation	30 juin 2022	R 1.1, R 2.2, R 2.3, R 3.1, R 3.2, R 4.1, R 5.1, R 7.5, R 7.8, R 9.2, R 9.3

	Mesure d'atténuation	Responsable	Indicateur et cible	Échéancier	Risque associé
9	Mettre en place une formation sur l'éthique et la rigueur en gestion contractuelle pour les gestionnaires impliqués dans la gestion contractuelle	RARC	Formation offerte aux gestionnaires avec une participation minimale de 90% des gestionnaires	30 juin 2022	R 1.3, R 1.5, R 2.1, R 2.2, R 5.1, R 5.2
10	Mettre en place un processus formel de suivi et d'évaluation des formulaires de non-participation des fournisseurs	DRM	Mise en place du processus de suivi formel	30 juin 2022	R 9.2
11	Dans le cadre de la politique en sécurité de l'information, effectuer l'inventaire des données afin de déterminer ce qui constitue de l'information sensible.	RSI	Inventaire des données complété	30 juin 2022	R 6.3
12	Dans le cadre de la politique en sécurité de l'information, mettre en place un processus de révision périodique des accès permettant d'assurer que l'accès aux informations sensibles et celles relatives aux appels d'offres sont restreintes au personnel autorisé.	RSI	Une révision annuelle des accès au niveau des systèmes et des répertoires sensibles	30 juin 2022	R 6.2, R 6.3
13	Procéder à un audit des pratiques en gestion contractuelle de la CSVDC	RARC	Audit complété	30 juin 2023	R 10.2
14	Mettre en place un processus visant à baliser l'usage ou non des clauses de pénalités lors de l'attribution de contrat	DRM	Balises établies	30 juin 2023	R 9.1
15	Participer aux formations du SCT en lien avec le processus de gestion contractuelle des employés responsables des secteurs névralgiques et de la formation sur la gestion contractuelle de la CSVDC.	RARC	Chacun des employés visés doit suivre au moins une formation par année et le registre de suivi doit être complété	30 juin 2021 30 juin 2022 30 juin 2023	R 3.1, R 3.2, R 10.2

4. SUIVI

Le monitoring et la mise à jour des mesures d'atténuation mises en place par la Commission scolaire et la révision des mesures de contrôle seront sous la supervision de la responsable de l'application des règles contractuelle (RARC).

ANNEXE A

CRITÈRES MULTIFACTORIELS DE PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE

Probabilité	Quantitative	Explication
Quasi certaine (5)	> 75 % de risques	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 B
CRITÈRES MULTIFACTORIELS D'IMPACT DE LA SURVENANCE DU RISQUE

Impact	Réputation	Financier	Juridique	Qualité des services
Extrême (5)	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> Niveau grave d'insatisfaction Irritants de fréquence très importante
Majeur (4)	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> Niveau important d'insatisfaction Irritants de fréquence importante
Modéré (3)	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'insatisfaction modéré Irritants de fréquence moyenne
Mineur (2)	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'insatisfaction faible Irritants mineurs
Insignifiant (1)	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'insatisfaction très faible Irritants insignifiants

ANNEXE C
CRITÈRES D'APPRÉCIATION DU NIVEAU DE CONTRÔLE DU RISQUE

Niveau de contrôle	Explication du choix du niveau de contrôle	Facteur de contrôle (FC)	Facteur de non-contrôle FNC = (1 - FC)
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 D

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crainte que la dénonciation ne soit pas anonyme. 2. Les gens ne veulent pas être pointés du doigt et préfèrent « se mêler de leurs affaires ». 3. Aucune suite visible n'est donnée aux signalements.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 (incluant le temps des employés).

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absence de mécanismes permettant de recourir à cette pratique. 2. Crainte des réactions du personnel à faire de l'habilitation sécuritaire
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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. Atteinte à la réputation et à l'image de la Commission scolaire. 3. 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 en échange ou non d'un avantage ou d'un bénéfice.
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avoir des intérêts dans une entreprise pouvant faire affaire avec la Commission scolaire. 2. Des cadeaux reçus par des fournisseurs pendant l'exécution d'un contrat. 3. Visite des entrepreneurs en cours de soumission.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favoritisme dans des contrats en cours ou dans de futurs contrats. 2. Ouvre la porte à la corruption. 3. Image négative sur la Commission scolaire.

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envergure du mandat ou du projet. 2. Les ressources internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires. 3. La surveillance du mandat est déficiente.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complaisance dans la surveillance des travaux. 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envergure du mandat ou du projet. 2. Culture du laisser-faire. 3. Les ressources internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Payer cher le non-suivi adéquat. 2. Complaisance. 3. Impact sur la réputation de la Commission scolaire

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Non-obligation de remplir une déclaration ou un questionnaire sur les conflits d'intérêts. 2. Ne pas informer adéquatement les employés des règles ou du code d'éthique.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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. Impact sur la réputation de la Commission scolaire

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 (contractant et employé) dans un processus de gestion contractuelle peuvent engendrer un risque de favoritisme
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ne pas informer adéquatement les employés des règles ou du code d'éthique. 2. L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés (liens peuvent se développer avec le temps) 3. Dénier de l'activité du lobbyiste
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restreindre ou empêcher la concurrence. 2. Surfacturation.

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ne pas informer adéquatement les employés des règles ou du code d'éthique. 2. L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés (liens peuvent se développer avec le temps)
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restreindre ou empêcher la concurrence. 2. Surfacturation.

Famille de risque	R 3. Risques associés au non-respect des lois et règlements
Risque	R 3.1. Risque de mauvaise 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complexité de certains règlements et lois. 2. Nombre important et changements fréquents de lois, règlements, directives, procédures, etc. 3. Manque d'uniformité des pratiques.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Méconnaissance et incompréhension des lois et règlements. 2. Complexité d'application de certains règlements et lois. 3. Malhonnêteté ou paresse (volonté de vouloir procéder plus rapidement).
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perte financière pour la Commission scolaire. 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 employé 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre important de contrats octroyés par l'organisation. 2. Manque de contrôle interne. 3. Malhonnêteté ou paresse (volonté de vouloir procéder plus rapidement).
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dépenses inutiles pour la Commission scolaire. 2. Plainte ou poursuite de la concurrence en particulier dans les contrats de grande importance. 3. Poursuite contre la Commission scolaire.

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.
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Multiplication des avenants justifiés ou non. 2. Mauvaise qualité du livrable (ex. type d'équipement, coût vs qualité).

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
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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. 2. Absence de formation sur la gestion contractuelle. 3. Absence d'un cadre permettant la stabilité. 4. Changement organisationnel.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. La surveillance inadéquate des travaux. 2. Perte d'expertise existante 3. Incapacité à estimer le coût des travaux.

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, il est possible de faire 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envergure du contrat ou du projet. 2. Manque d'expertise. 3. Changements fréquents dans les ressources.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des travaux dans un domaine précis non maîtrisé par les ressources internes. 2. L'information stratégique détenue par la ressource externe peut favoriser la firme de la ressource externe à gagner de futurs contrats. 3. La délégation de fonctions stratégiques à des firmes de génie est une source potentielle d'abus, car 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simple curiosité 2. Environnement où l'information est synonyme de pouvoir 3. Information sensible à portée de main.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. La divulgation des renseignements confidentiels à des personnes non autorisées peut rendre vulnérable l'organisation à des actes répréhensibles. 2. 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des personnes qui veulent toujours faire affaire avec les mêmes fournisseurs. 2. Des ressources externes sont près de ceux qui prennent des décisions.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 pourrait déboucher sur des actes répréhensibles.

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une personne qui veut contourner les procédures d'appels d'offres. 2. Manque de contrôle
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque à gagner pour la Commission scolaire : utilisation non autorisée des fonds de la CSVDC. 2. Risque de fraude.

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 voulu 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un malintentionné interne ou externe de la Commission scolaire divulgue l'information sensible (ex. Personne frustrée). 2. Accès aux données par plusieurs personnes au sein de la Commission scolaire. 3. Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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. 2. Image négative de la fonction publique en général et celle de la Commission scolaire en particulier.

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modification volontaire de l'information par quelqu'un de malveillant. 2. Accès aux données par plusieurs personnes au sein de la Commission scolaire. 3. Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Payer plus cher pour les services. 2. Image négative de la fonction publique en général et celle de la Commission scolaire en particulier. 3. Engendre des coûts additionnels pour récupérer de nouveau l'information.

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des informations confidentielles sont utilisées à mauvais escient. 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). 4. Environnement où l'information est synonyme de pouvoir
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art. 2. Image négative de la fonction publique en général et celle de la Commission scolaire en particulier.

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 peut s'avérer coûteuse et dommageable.
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de rigueur. 2. Délais de réalisation sont courts (pression du milieu pour obtenir un livrable trop rapidement) 3. Urgences.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avenants non justifiés. 2. Dépenses supplémentaires. 3. Travail incomplet ou de mauvaise qualité.

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de contrôle. 2. Manque de rigueur dans la gestion contractuelle. 3. Intentions frauduleuses.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitation de la concurrence dans le cas de gré à gré. 2. La Commission scolaire ne bénéficie 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favoritisme planifié. 2. Seulement quelques fournisseurs répondent aux critères de qualification
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pression pour sélectionner un contractant en particulier. 2. Favoriser un soumissionnaire. 3. Intentions frauduleuses.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restreindre ou 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 7.5. 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fractionnement du contrat pour aller de gré à gré. 2. Manque ou peu de vérification.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 7.6. 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 soumissionnaires.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de temps. 2. Manque de capacité. 3. Intentions frauduleuses. 4. Manque de compétence ou d'expertise.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Payer plus cher ou contrat ne correspond pas aux besoins. 2. Atteinte à l'image ou à la crédibilité de la Commission scolaire.

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 un service.
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 certain temps suffisant pour soumissionner dans les délais. Les délais permettent de renforcer la saine concurrence. L'insuffisance d'un délai raisonnable peut écarter des soumissionnaires et des fois, peut cacher des actes répréhensibles.
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Urgences. 2. Pression politique ou publique. 3. Délai fixé en fonction de la somme au lieu de la complexité du contrat.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 pondérations et les exigences techniques ainsi que l'évaluation des critères ne sont pas bien définis. La non-standardisation de l'évaluation peut écarter ou retenir injustement un contractant. Cette vulnérabilité peut coûter cher à l'organisation et peut être exploitable par des corrupteurs.
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque d'expertise. 2. Critères mal définis. 3. Culture du laisser-faire
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déficience dans la détermination des besoins. 2. Manque d'expertise. 3. Facteurs imprévus.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dépassement injustifié du budget. 2. Réduction de la concurrence. 3. Avantage une entreprise en particulier.

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processus de réponses aux questions mal structuré. 2. Manque de vérification. 3. Intentions frauduleuses.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les règles de transparence du comité de sélection sont peu connues ou méconnues 2. Un ou plusieurs membres du comité de sélection favorisent un soumissionnaire avec sans contrepartie. 3. Peu ou pas de formation des membres de comité de sélection concernant notamment le processus contractuel ou les rôles et responsabilités liées à la fonction. 4. Absence d'habilitation de sécurité des membres de comité. 5. Un membre de comité qui a eu une mauvaise expérience avec un fournisseur dans le passé.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il n'y a peu ou pas de rotation des membres. 2. Membre qui ne se limite pas uniquement au contenu de la soumission lors de l'évaluation individuelle (interprétation/jugement de ce qui est écrit) 3. Manque de ressources au poste de secrétaire de comité.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adjudication d'un contrat à un fournisseur qui n'est pas celui qui a réellement présenté la meilleure soumission. 2. 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 constats 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fonction peu attrayante ou gratifiante. 2. Membres externes non rémunérés. 3. Une personne qui siège trop fréquemment à des comités de sélection.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absence d'habilitation sécuritaire. 2. Manque de ressources. 3. Charges de travail élevées.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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. Absence de pénalités pour refus de contrat. 4. Ententes collusoires (territoire protégé, contrôle des prix, contrôle des matériaux).
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retourner en appel d'offres (argent et temps). 2. Si désistement du premier et plus bas soumissionnaire, accepter le soumissionnaire classé deuxième à un prix plus élevé. 3. Si collusion, l'organisation n'obtient pas le juste prix.

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informations privilégiées obtenues d'un employé avec ou sans contrepartie. 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stratagèmes de collusion qui permettent, entre autres, de gonfler artificiellement les coûts des travaux. 2. Restreindre ou empêcher d'autres concurrents. 3. Service payé plus cher par la Commission scolaire 4. Contrôle de certains territoires. 5. Ouvrir la porte à plus d'actes répréhensibles

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentiment d'impunité 2. Manque de mécanismes de dénonciation.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baisse du nombre de soumissionnaires. 2. Réduire ou éliminer la concurrence. 3. Refus de travail des employés

Famille de risque	R 9. Risques de collusion
Risque	R 9.4. Risque lié à la présélection ou la préqualification.
Explication du risque	La présélection ou la préqualification 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 préqualification 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lacunes dans le processus d'évaluation et des critères de sélection des fournisseurs. 2. Soumissionnaires offrent des pots-de-vin pour être présélectionnés ou préqualifiés
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corruption. 2. Des fournisseurs peuvent avoir des ententes collusoires afin de gagner le contrat. 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 formes d'escroqueries dont sont victimes les usagers et le gouvernement.
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intentions frauduleuses. 2. Des individus ou des entreprises peuvent travailler en échange d'un profit partagé.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préjudices moraux et financiers pour l'organisation. 2. Élimine 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manque de transparence. 2. Non-conformité du processus. 3. Risque que des actes répréhensibles soient commis. 4. Insuffisance d'assurance au niveau de la conformité.

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 peut être aussi truquée.
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volonté de faire des travaux et d'éviter de retourner en appel d'offres 2. Intentions frauduleuses. 3. Favoriser un soumissionnaire ne particulier.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poursuite des soumissionnaires non retenus. 2. Atteinte à la réputation de la Commission scolaire. 3. Manque à gagner pour la Commission scolaire.

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 possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problème de suivi des contrats. 2. Manque de contrôle. 3. Manque d'expertise (mauvaise évaluation des coûts). 4. Intentions frauduleuses.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Payer trop cher pour les services. 2. Victimes d'actes répréhensibles. 3. Atteinte à la réputation de la Commission scolaire

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'employeur que pour le salarié.
Causes possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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.
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> 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. Atteinte à la réputation de la Commission scolaire