



**PLAN DE GESTION DES RISQUES 2019-2020  
(PLAN 1)**

Par **Éric Bérubé, CPA, CA**  
Directeur des ressources administratives

Baie-Comeau, septembre 2019

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>CONTEXTE DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE GESTION DES RISQUES</b>	<b>3</b>
1.1	Document « Contexte organisationnel »	3
1.2	Parties prenantes	4
1.3	Tolérances aux risques	4
1.4	Risques de corruption et de collusion	4
	TABLEAU A : 10 FAMILLES DE RISQUES	5
<b>2.</b>	<b>SITUATION ACTUELLE</b>	<b>7</b>
2.1	Tableau B : critères de probabilité de survenance du risque	7
2.2	Tableau C : critères de répercussions (d'impact)	7
2.3	Tableau D : critères d'appréciation du niveau de contrôle	7
2.4	Tableau E : résultats de l'analyse des risques 2019-2020	7
2.5	Présentation des tableaux B, C, D et E	8
	TABLEAU B : CRITÈRES DE PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE	8
	TABLEAU C : CRITÈRES DE RÉPERCUSSIONS	9
	TABLEAU E : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES RISQUES 2019-2020	11
2.6	Évaluation du premier Plan de gestion des risques	12
<b>3.</b>	<b>DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE POUR LES 12 RISQUES RETENUS POUR LE PREMIER PLAN DE GESTION DES RISQUES</b>	<b>13</b>
	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	13
	R1.2 Risque de non-habilitation sécuritaire	15
	R1.3 Risque de trafic d'influence	16
	R2.1 Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	17
	R2.2 Risque de favoritisme	19
	R2.3 Risque d'influence externe	20
	R4.1 Risque de perte d'expertise	21
	R6.1 Risque de disponibilité de l'information R6.3 Risque de confidentialité de l'information	23
	R7.9 Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	25
	R8.2 Risque associé au fonctionnement du comité de sélection et R8.4 Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection	26
<b>4.</b>	<b>SITUATION SOUHAITÉE</b>	<b>27</b>
	TABLEAU F : LISTE DES 16 MESURES D'ATTÉNUATION À METTRE EN PLACE	27
	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	27
	R1.3 Risque de trafic d'influence	27
	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	27
	R1.3 Risque de trafic d'influence	27
	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	27
	R1.3 Risque de trafic d'influence	27
	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	28
	R1.3 Risque de trafic d'influence	28
	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	28
	R1.3 Risque de trafic d'influence	28
	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles	28
	R1.3 Risque de trafic d'influence	28
	R1.2 Risque de non-habilitation sécuritaire	29
	R1.2 Risque de non-habilitation sécuritaire	29
	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles.	29
	R1.3 Risque de trafic d'influence	29

## **1. CONTEXTE DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE GESTION DES RISQUES**

Le 14 juin 2016, le Conseil du Trésor a adopté la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle. Cette directive requiert que les organismes publics qui ne sont pas identifiés aux annexes 1 et 2 de celle-ci, dont le Cégep de Baie-Comeau, doivent adopter leur plan annuel de gestion de risques prévus à l'article 4 au plus tard le 31 décembre 2019.

L'exercice d'élaboration du plan de gestion des risques 2019-2020 en matière de corruption et collusion dans les processus de gestion contractuelle (ci-après nommé « le Plan de gestion des risques ») est le premier effectué par le Cégep de Baie-Comeau. La filiale contrôlée Corporation de gestion en recherche, expertise et formation (Cogeref) adhère également à ce plan de gestion. La direction de l'institution est consciente qu'une gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle efficace doit s'intégrer dans la culture de l'organisation. La modification d'une culture est un processus qui s'échelonne inévitablement sur plusieurs années. Elle envisage de faire l'analyse des 45 risques proposés dans le modèle de l'UPAC et du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la période permise de 3 ans.

Les travaux soutenant le Plan de gestion des risques ont été effectués de manière rigoureuse et en tenant compte de la réalité de l'institution (structure organisationnelle et taille de l'institution). La vigilance déployée lors des travaux de surveillance et de revue du cadre organisationnel de la gestion des risques permettra de raffiner la culture de l'intégrité, de la transparence et de la conformité dans les processus de gestion contractuelle du Cégep.

### **1.1 Document « Contexte organisationnel »**

En complément du Plan de gestion des risques, le document « Contexte organisationnel » vient clarifier les éléments suivants :

- Présentation de l'organisme (contexte régional, mission, vision, valeurs, etc.)
- Contexte organisationnel interne (cadre règlementaire, intervenants internes et contrôles internes)
- Contexte organisationnel externe (cadre législatif, parties prenantes externes)
- Rôles et responsabilités des parties prenantes au processus contractuel
- Nature des activités contractuelles des 3 dernières années.
- Approche méthodologique pour l'élaboration du Plan de gestion des risques

Les annexes de ce document sont les suivantes :

- Tableau de pré-évaluation des contrôles en place
- Plan triennal pour l'analyse des risques par famille
- Politique de gestion des risques en matière de corruption et de collusion
- Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction (Règlement numéro 6)
- Règlement concernant la délégation des pouvoirs dévolus au directeur de l'organisme en vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics (Règlement numéro 7)
- Procédure portant sur la réception et l'examen des plaintes prévues à l'article 21.0.3 de la loi sur les contrats des organismes publics (LCOP) (nouveau) ;
- Procédure facilitant la divulgation d'actes répréhensibles au cégep de Baie-Comeau (nouveau) ;

- Code de conduite concernant la gestion des contrats d’approvisionnement, de services et de travaux de construction

## **1.2 Parties prenantes**

Les parties prenantes internes et externes associées au processus de gestion contractuelle ont été définies et identifiées dans le document portant sur le cadre organisationnel aux sections 2.2 et 3.2.

## **1.3 Tolérances aux risques**

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

- Le Règlement relatif aux contrats d’approvisionnement, de services et de travaux de construction (Règlement numéro 6 du cégep) est soumis à un encadrement administratif et juridique important. Le Cégep doit donc s’assurer d’être conforme à la législation en tout temps.
- Les risques opérationnels du cégep sont aussi à considérer dans l’élaboration des mesures d’atténuation. Tenant compte de cette réalité, les risques présentant une valeur résiduelle plus faible (inférieur à 6 à moins qu’ils ne soient traités avec d’autres risques) seront normalement acceptés ou surveillés.

Cette prémisse ne s’appliquera cependant pas aux risques retenus pour la première année du plan de gestions des risques, car ceux-ci pour différentes raisons administratives et opérationnelles seront tous associés à des mesures d’atténuation pour en diminuer leurs risques.

La mission de la direction des services administratifs est de fournir aux unités administratives et aux instances les services et les conseils nécessaires à la saine gestion administrative et financière du Cégep. La direction des services administratifs s’assure du respect des normes applicables dans son domaine d’expertise. Il favorise une réflexion et des comportements éthiques en raison de l’utilisation des fonds publics. Il fournit aussi à la communauté collégiale et aux organismes appropriés, l’information financière et administrative nécessaire au maintien d’une relation de qualité avec le Cégep.

La direction des services administratifs agit à titre de conseiller et d’accompagnateur des demandeurs. Il assure tout au long du processus la gestion du Règlement, la répartition claire des responsabilités des intervenants, l’encadrement administratif et juridique.

## **1.4 Risques de corruption et de collusion**

Il y a 45 risques, regroupés en 10 familles, qui ont été évalués et adaptés au contexte de Cégep (modèle du Commissaire à la lutte contre la corruption et de l’UPAC). Ces derniers sont présentés dans le tableau A. Ce sont ces risques qui ont servi à l’évaluation de la situation actuelle.

Les **risques soulignés en jaune** seront ceux traités dans la première année du Plan de gestion des risques.

**TABLEAU A : 10 FAMILLES DE RISQUES**

<b>R 1. Famille de risques de gouvernance</b>	
Vulnérabilités associée aux façons de diriger, au système de prise de décision et aux capacités de gestion.	
R 1.1.	Risque de non-divulgence 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
<b>R 2. Famille de risques associés à l'éthique</b>	
Vulnérabilités associées à la culture d'une organisation et à sa capacité de respecter l'esprit et l'intention du Code de valeurs et d'éthique de l'administration publique.	
R 2.1.	Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
R 2.2.	Risque de favoritisme
R 2.3.	Risque d'influences externes
<b>R 3. Famille de risques associés au non-respect des lois et règlements</b>	
Vulnérabilités associées à la gestion des activités se rapportant à la législation, aux avis et aux litiges ainsi qu'aux lois, règlements, directives et politiques selon les normes juridiques établies dans le processus de gestion contractuelle.	
R 3.1.	Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles
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 autorisations (exception/règle)
R 3.4.	Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de façon volontaire
<b>R 4. Famille de risques associés aux ressources humaines</b>	
Les ressources nécessaires peuvent manquer à un moment donné tout au long du processus de gestion contractuelle. Cette absence peut avoir des conséquences graves sur le processus des contrats publics.	
R 4.1.	Risque de perte d'expertise
R 4.2.	Risque de dépendance des ressources externes
<b>R 5. Famille de risques spécifiques aux personnes</b>	
Vulnérabilités associées à la gestion de l'information sensible, à l'influence et aux pouvoirs (autorité) se rapportant aux personnes	
R 5.1.	Risque de divulgation d'information sensible
R 5.2.	Risque d'influence de la personne
R 5.3.	Risque de pouvoir de la personne concernée par la décision
<b>6. Famille de risques de sécurité de l'information</b>	
Vulnérabilités associées à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité de l'information dans un processus de contrat public et qui peut avoir des conséquences graves (image négative, manque à gagner pour l'organisation, favoriser la formation de cartel, actes répréhensibles, etc.).	
R 6.1.	Risque de disponibilité de l'information
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 réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.

- R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée (risque de favoritisme)
- R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres
- R 7.3. Risque de restreindre la concurrence à la suite d'homologation, de certification ou de qualification
- R 7.4. Risque de contourner le processus contractuel dans les projets particuliers
- R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé
- R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres R7.7.  
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 d'addenda injustifié
- R 7.11. 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).

- 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.

- 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 à la présélection

### 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, le dépassement injustifié des coûts et le travail au noir.

- R 10.1. Risque de fausse facturation
- R 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel
- R 10.3. Risque de falsification interne ou externe 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

## 2. SITUATION ACTUELLE

Pour les risques retenus dans le premier plan de gestion annuel (explication, causes, conséquences du risque et évaluation), un comité a été formé en vue d'évaluer ceux-ci. Le directeur des services administratifs est le responsable de ce processus administratif. Les autres membres du comité sont les personnes suivantes :

- Le directeur général
- La directrice des ressources humaines et de l'organisation scolaire (qui est également RARC)
- Le coordonnateur des ressources informationnelles
- Le coordonnateur des ressources matérielles
- Le technicien en administration au service de l'approvisionnement.

Les intervenants dans le processus contractuel sont peu nombreux au cégep compte tenu de la taille de l'organisation. Il existe quand même une gestion au niveau de la séparation des tâches, malgré le fait que celle-ci soit plus difficile à assurer. À l'exception des membres du comité, il n'y a pas d'autre spécialiste actuellement en gestion contractuelle dans l'organisme (un secrétaire de comité de sélection est en processus de formation).

Pour l'évaluation de la situation actuelle, les tableaux suivants (proposés par le Commissaire à la lutte contre la corruption et l'UPAC) ont servi de guide aux participants :

- Tableau B : critères de probabilité de survenance du risque ;
- Tableau C : critères de répercussions (d'impact) ;
- Tableau D : critères d'appréciation du niveau de contrôle.

### 2.1 Tableau B : critères de probabilité de survenance du risque

Le tableau B permet l'évaluation de la situation actuelle avant contrôle (probabilité et impact). L'analyse a d'abord été effectuée individuellement par chacun des membres du comité de travail. Les résultats ont été mis en commun, comparés et discutés. À la suite d'échanges, les membres du comité pouvaient réviser leur résultat individuel. Toutefois, en fonction des réalités distinctes des membres du comité ayant participé au processus d'évaluation, il était possible de voir des écarts entre les résultats d'un individu par rapport à d'autres. Par la suite, une moyenne a été établie en fonction des risques inhérents évalués par chacun.

### 2.2 Tableau C : critères de répercussions (d'impact)

Il est à noter que les critères d'impact ont été évalués globalement par chaque membre du comité ; c'est-à-dire que ceux-ci n'ont pas tenu compte des quatre catégories prévues au Tableau C (réputation, financier, juridique, qualités des services).

### 2.3 Tableau D : critères d'appréciation du niveau de contrôle

L'appréciation du niveau de contrôle a été effectuée lors des séances de travail par le biais d'un consensus.

Après les rencontres des groupes de travail et à la lumière des résultats obtenus, les membres du comité ont déterminé le traitement accordé à chacun des risques (accepter, transférer, réduire ou documenter/surveiller).

### 2.4 Tableau E : résultats de l'analyse des risques 2019-2020

Les résultats présentés au tableau E représentent les résultats de l'évaluation des risques et le traitement.

## 2.5 Présentation des tableaux B, C, D et E

**TABLEAU B : CRITÈRES DE PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE**

Critères multifactoriels de la probabilité que le Cégep de Baie-Comeau devienne vulnérable aux actes répréhensibles		
Probabilité	Quantitative	Explication
Quasi certaine (5)	> 75 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très facile de commettre des actes répréhensibles sans contrôle sur place.</li> <li>• Devraient se produire dans la plupart des cas (jour/semaine).</li> <li>• Nombre très élevé d'incidents ou d'erreurs (ex. : sécurité de l'information), de faits (ex. : éthique) ou d'événements (ex. : collusion) enregistrés.</li> <li>• Nombre très élevé de contrats.</li> </ul>
Probable (4)	51 % à 75 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile de commettre des actes répréhensibles sans contrôle sur place.</li> <li>• Pourraient se produire dans la plupart des cas (mensuel).</li> <li>• Nombre élevé d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés.</li> <li>• Nombre élevé de contrats.</li> </ul>
Possible (3)	26 % à 50 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques modérés de commettre des actes répréhensibles sans contrôle en place.</li> <li>• Pourrait se produire relativement régulièrement (sur 12 mois).</li> <li>• Quelques incidents, erreurs, faits ou événements enregistrés.</li> <li>• Nombre moyen de contrats.</li> </ul>
Improbable (2)	10 % à 25 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile de commettre des actes répréhensibles même sans contrôle en place.</li> <li>• Ne devrait pas se produire (2 à 5 ans).</li> <li>• Peu d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés.</li> <li>• Peu de contrats.</li> </ul>
Rare (1)	< 10 % de chance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très difficile de commettre des actes répréhensibles, même sans contrôle en place.</li> <li>• Peut se produire dans des circonstances exceptionnelles (10 ans).</li> <li>• Pas d'incidents, d'erreurs, de faits ou des événements enregistrés.</li> <li>• Presque aucun contrat.</li> </ul>

**TABEAU C : CRITÈRES DE RÉPERCUSSIONS**

Critères multifactoriels des répercussions potentielles de matérialisation d'actes répréhensibles				
Impact	Réputation	Financier	Juridique	Qualité de services
Extrême (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'opinion publique critique fortement l'organisme public. La confiance est très affectée.</li> <li>Le sous-ministre ou le président doit intervenir.</li> <li>Mention négative dans les médias avec atteinte à la réputation de façon irréversible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépassement financier de plus de 30 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les répercussions touchent l'ensemble du processus de gestion contractuelle et peuvent mener à des accusations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau grave d'insatisfaction.</li> <li>Irritants de fréquence très importante.</li> </ul>
Majeur (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs plaintes sont enregistrées.</li> <li>Les lacunes sont relevées et documentées (à la suite des demandes d'accès à l'information).</li> <li>Mention négative dans les médias avec atteinte à la réputation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépassement financier compris entre 20 % et 30 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les répercussions pouvant mener à des accusations sont importantes et s'étendent dans plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau important d'insatisfaction.</li> <li>Irritants de fréquence importante.</li> </ul>
Modéré (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des plaintes sont enregistrées.</li> <li>Mention négative dans les médias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépassement financier compris entre 10 % et 20 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les répercussions sont moyennes, de nature administrative et s'étendent sur plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'insatisfaction modéré.</li> <li>Irritants de fréquence moyenne.</li> </ul>
Mineur (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelques plaintes sont enregistrées.</li> <li>D'autres organismes critiquent l'organisme public. Ce dernier a réagi rapidement pour contenir la situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépassement financier compris entre 5 % et 10 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les répercussions sont mineures, de nature administrative et limitées à une phase du processus de gestion contractuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'insatisfaction faible.</li> <li>Irritants mineurs.</li> </ul>
Négligeable (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelques commentaires négatifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépassement financier de moins de 5 % du poste budgétaire du contrat public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avertissement nécessitant de corriger la situation due au non-respect d'une politique de l'organisme public découlant d'une loi, d'un règlement ou d'une directive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'insatisfaction très faible.</li> <li>Irritants négligeables.</li> </ul>

**TABEAU D : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DU NIVEAU DE CONTRÔLE**

Critères d'appréciation du niveau de contrôle				
Exemples de contrôle : Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	Niveau de contrôle	Explication du choix du niveau de contrôle	Facteur de contrôle (FC)	Facteur de non-contrôle FNC = (1 – FC)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système de déclaration obligatoire applicable aux titulaires de charges publiques afin de prévenir et de détecter de possibles incompatibilités ou conflits d'intérêts.</li> <li>• Informer adéquatement les titulaires de charges publiques des règles disciplinaires ou du code d'éthique.</li> <li>• Réaliser des formations en éthique et déontologie sous forme d'études de cas.</li> <li>• Politique d'encadrement des rapports de proximité entre publics-privé.</li> </ul>	Optimisé (5)	Des processus ont été affinés à un niveau de bonnes pratiques sur la base de résultats de l'amélioration continue.	80 %	20 %
	Efficace (4)	Le suivi de gestion et les mesures de conformité semblent fonctionner efficacement. Les processus sont en constante amélioration et offrent une bonne pratique.	60 %	40 %
	Défini (3)	Des procédures ont été normalisées, documentées et communiquées par la formation. Il est exigé que ces processus doivent être suivis. Cependant, il est peu probable que les erreurs soient détectées. Les procédures sont existantes, mais non sophistiquées.	40 %	60 %
	Intuitif (2)	Les processus sont en cours de conception. 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 %

**TABLEAU E : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES RISQUES 2019-2020**

No	Risques	Probabilité moyenne Tableau (B) (P)	Impact moyen Tableau (C) (I)	Risque inhérent (RI) (P X I)	Niveau de risque avant contrôle	Appréciation des facteurs de contrôle Tableau (D) (A)	Risque résiduel (RI x (1-A))	Niveau de risque après contrôle	Traitement	Responsable
1	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles.	2	4	8	moyen	40 %	4.8	moyen	réduire	DRHOS, DSA et DG
2	R1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire.	2	4	8	moyen	30 %	5.6	moyen	réduire	DRHOS
3	R1.3. Risque de trafic d'influence.	2	4	8	moyen	40 %	4.8	moyen	réduire	DRHOS, DSA et DG
4	R2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts.	2	4	8	moyen	50 %	4.0	faible	réduire	DRHOS et DSA
5	R2.2. Risque de favoritisme.	3	3	9	moyen	40 %	5.4	moyen	réduire	DRHOS, DSA et DG
6	R2.3. Risque d'influences externes.	2	4	8	moyen	40 %	4.8	moyen	réduire	DRHOS, DSA et DG
7	R4.1. Risque de perte d'expertise	3	3	9	moyen	40 %	5.4	moyen	réduire	DRHOS, DSA et DG
8	R6.1. Risque de disponibilité de l'information.	2	4	8	moyen	60 %	3.2	faible	réduire	DSA
9	R6.3. Risque de confidentialité de l'information	2	4	8	moyen	60 %	3.2	faible	réduire	DSA
10	R7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions.	3	3	9	moyen	40 %	5.4	moyen	réduire	DSA
11	R8.2 Risque associé au Fonctionnement du comité de sélection	3	3	9	moyen	20 %	7.2	moyen	réduire	DRHOS et DSA
12	R8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection.	3	3	9	moyen	20 %	7.2	moyen	réduire	DRHOS et DSA

Note : le RARC sera consulté pour l'élaboration de chacune des mesures d'atténuation.

## 2.6 Évaluation du premier Plan de gestion des risques

Ainsi, pour le premier plan de gestion de risque, les 12 risques sélectionnés doivent être réduits. Les détails de la description de la situation actuelle se trouvent dans les pages suivantes à la section 3, risque par risque.

Conséquemment, 16 mesures d'atténuation ont été identifiées pour le premier plan de gestion de risque. Les détails sont présentés dans le Tableau F à la section 4, ainsi que les propriétaires de ces mesures d'atténuation, l'indicateur/cible à atteindre et l'échéance des travaux requis. Toutes ses données participent à établir la situation souhaitée.

Aux pages suivantes se retrouvent les informations utilisées par le comité de travail pour procéder à l'analyse de chacun des risques, soit leur explication, causes, conséquences et liste des contrôles en place.

Pour faciliter la lecture des tableaux qui suivent, voici la définition des acronymes et termes utilisés :

- AMF : Autorité des marchés financiers ;
- AMP : Autorité des marchés publics ;
- DG : Direction générale ;
- DRHOS : Direction des ressources humaines et de l'organisation scolaire ;
- DSA : Direction des services administratifs ;
- CRM : Coordonnateur des ressources matérielles
- CRI : Coordonnateur des ressources informationnelles
- RARC : Responsable de l'application des règles contractuelles ;
- RBQ : Régie du bâtiment du Québec ;
- SCT : Secrétariat du Conseil du trésor ;
- UPAC : Unité permanente anticorruption.

### 3. DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE POUR LES 12 RISQUES RETENUS POUR LE PREMIER PLAN DE GESTION DES RISQUES

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

Explication du risque	<p>Des personnes qui sont témoins d'actes répréhensibles (trafic d'influence, abus de confiance, fausses factures, heures non déclarées, commission secrète, production de faux, collusion, corruption, fraude, complot) hésitent ou renoncent à signaler un événement faute de cadre ou de mécanisme de recours convenable les protégeant contre les représailles.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contournement des protocoles de sécurité.</li> <li>– Manquement grave à un code de conduite.</li> <li>– Usage abusif des fonds ou des biens publics (irrégularité contractuelle).</li> </ul>
Causes (en général)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Culture qui favorise la crainte de représailles (perte d'emploi, stagnation professionnelle, rétrogradation, harcèlement, menaces, poursuites judiciaires, etc.).</li> <li>2 Contrôle et gestion des risques déficients.</li> <li>3 Mesures insuffisantes ou inadaptées.</li> <li>4 Communications insuffisantes.</li> <li>5 En ce qui concerne le leadership, l'organisation ne dispose pas de mécanismes nécessaires pour dénoncer d'éventuels stratagèmes.</li> <li>6 L'intégrité ne fait pas partie des valeurs de l'organisation.</li> <li>7 L'obligation de résultat peut amener une personne à se retrouver dans une situation vulnérable.</li> <li>8 Paresse, pour éviter une charge de travail additionnelle.</li> <li>9 Les gens ne veulent pas être pointés du doigt et préfèrent « se mêler de leurs affaires ».</li> <li>10 Crainte que la dénonciation ne soit pas anonyme et que ça engage procrastination, ingérence, omerta.</li> <li>11 Parfois, aucune suite n'est donnée aux signalements.</li> <li>12 La confidentialité n'est pas assurée.</li> <li>13 Frustration, laisser-aller.</li> <li>14 Abus de pouvoir du gestionnaire.</li> </ol>
Conséquences possibles	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Priver les autorités de contrôle, notamment l'UPAC ou le responsable de l'application des règles contractuelles (RARC), des informations provenant des lanceurs d'alertes et des témoins potentiels d'actes répréhensibles.</li> <li>2 Des stratagèmes peuvent continuer en toute quiétude.</li> <li>3 Des cas isolés peuvent devenir une pratique (effet boule de neige).</li> <li>4 Coûts supplémentaires non justifiés.</li> <li>5 Vol d'heures de travail.</li> <li>6 Coûts trop élevés payés par l'organisation qui amènent d'autres conséquences comme une diminution du nombre de contrats.</li> <li>7 Des individus encouragent des employés de l'organisation à poser des actes répréhensibles.</li> <li>8 Perte de certaines valeurs pour les membres de l'organisation.</li> <li>9 Départ d'employé de l'organisation, perte d'expertise.</li> </ol>

Contrôles en place	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Formations : Le personnel affecté au service de l’approvisionnement reçoit des formations portant sur la protection de l’intégrité des contrats publics.</li><li>2 Code de conduite interne concernant la gestion des contrats d’approvisionnements, de services et de travaux de construction, devant être signé annuellement par le personnel affecté au service de l’approvisionnement après présentation.</li><li>3 Formulaire d’engagement de confidentialité et de déclaration de conflits d’intérêts devant être signé pour les appels d’offres publics par le personnel affecté au processus.</li><li>4 Présence du directeur des services administratifs à toutes les étapes du processus contractuel.</li><li>5 Processus d’approbation électronique des demandes d’achat et des bons de commande.</li><li>6 Code d’éthique et de déontologie des administrateurs et administratrices.</li></ol>
--------------------	--

## R1.2 Risque de non-habilitation sécuritaire

Explication du risque	<p>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.</p> <p>Les postes dits « sensibles » sont ceux des postes de direction.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Une personne titulaire d'un poste influant dans le processus contractuel et qui a eu des problèmes de dépendance aux jeux de hasard peut être une cible facile pour des corrupteurs cherchant à obtenir de l'information les privilégiant dans des contrats publics.</li> <li>– Une personne proche du milieu criminel dans le processus contractuel ou ayant des proches.</li> </ul>
Causes (en général)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Blocage, notamment psychologique, des employés ou des dirigeants en matière d'habilitation sécuritaire.</li> <li>2 Crainte de perte de son personnel à la suite d'annonces de procéder à des habilitations sécuritaires.</li> <li>3 Délai de l'application du processus d'habilitation sécuritaire (ressource pour le faire, justification, etc.).</li> </ol>
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Des personnes à risque, qui en temps normal échouent à l'habilitation sécuritaire, continuent à occuper des postes dits « sensibles » ou ont accès à de l'information sensible.</li> <li>2 Fuite d'information à cause de menaces ou appât du gain.</li> <li>3 Probable vulnérabilité de cette catégorie d'employés.</li> <li>4 Divulgateion non autorisée d'information confidentielle.</li> <li>5 Perte financière.</li> <li>6 Atteinte à la réputation et à l'image de l'organisation.</li> <li>7 Poursuite judiciaire.</li> </ol>
Contrôles en place	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Processus élaboré d'embauche à l'interne avec comité.</li> </ol>

### R1.3 Risque de trafic d'influence

Explication du risque	<p>Le risque d'user d'une position privilégiée ou de son influence pour obtenir du cégep un avantage quelconque comme l'octroi d'un contrat public ou le fait d'affecter une éventuelle décision gouvernementale au bénéfice d'un tiers (entreprises, gens d'affaires, ami, membre de la famille, etc.), en échange ou non, d'un avantage ou d'un bénéfice.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Une personne du cégep favorise l'adjudication d'un contrat (appel d'offres sur invitation), parce qu'il va dans l'intérêt de la compagnie d'un ami, même si la personne du cégep n'en tire aucun avantage personnel.</li> <li>– Obtention d'un emploi ou d'un contrat pour un proche.</li> </ul>
Causes (en général)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Recevoir des dons pour favoriser les intérêts d'une personne physique ou morale auprès des instances du cégep ou de personnel affecté aux différents processus contractuels.</li> <li>2 Obtention de subventions.</li> <li>3 Intérêts communs comme le fait d'avoir des participations dans une entreprise.</li> <li>4 Des cadeaux reçus par des fournisseurs pendant l'exécution d'un contrat.</li> <li>5 Des enfants d'employés du cégep obtiennent facilement des emplois d'été auprès des fournisseurs.</li> <li>6 Non-valorisation des ressources interne.</li> <li>7 Visite des d'entrepreneurs et des fournisseurs en cours de soumission.</li> <li>8 Contrat auprès d'un membre du personnel du cégep.</li> </ol>
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Diminution de la confiance envers le cégep de la part des autres soumissionnaires.</li> <li>2 Augmentation des coûts pour le cégep.</li> <li>3 Contrat accordé à un fournisseur favorisé (de gré à gré ou par appels d'offres sur invitation).</li> <li>4 Risque à la réputation : image négative dans les médias.</li> <li>5 Image négative sur l'administration publique en général et sur le cégep en particulier.</li> <li>6 Favoritisme dans des contrats en cours ou dans de futurs contrats.</li> <li>7 Ouvre la porte à la corruption.</li> </ol>
Contrôles en place	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Formations : Le personnel d'encadrement et le personnel affecté au service de l'approvisionnement reçoivent des formations sur de la sensibilisation portant sur la protection de l'intégrité des contrats publics.</li> <li>2 Code de conduite interne concernant la gestion des contrats d'approvisionnements, de services et de travaux de construction devant être signé annuellement par le personnel affecté au service de l'approvisionnement après présentation.</li> <li>3 Formulaire d'engagement de confidentialité et de déclaration de conflits d'intérêts devant être signé pour les appels d'offres publics par le personnel affecté au processus.</li> <li>4 Présence du directeur des services administratifs à toutes les étapes du processus contractuel.</li> <li>5 Procédure portant sur la réception et l'examen des plaintes.</li> </ol>

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

<p>Explication du risque</p>	<p>Non-déclaration des conflits perçus, potentiels ou réels entre les intérêts privés et l'intérêt public.</p> <p>Il est convenu que le conflit d'intérêts se définit comme une situation où les intérêts professionnels, financiers, familiaux, politiques ou personnels peuvent interférer avec le jugement des personnes dans le cadre de leurs fonctions au sein du cégep : un conflit d'intérêts peut être perçu (apparence), potentiel ou réel.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lien entre une personne impliquée dans le processus contractuel et une compagnie contractante ou celle d'un membre de la famille du fournisseur.</li> <li>– Un employé du cégep privilégie une compagnie avec laquelle il est associé.</li> <li>– Implication du conjoint dans un contrat du cégep.</li> <li>– Ne pas s'être retiré lors d'un processus d'attribution d'un contrat sachant qu'on est en conflit d'intérêts.</li> <li>– Les relations de proximité.</li> <li>– Le passage d'un employé du secteur public au secteur privé et vice versa impliqué dans des contrats du cégep avec le fournisseur.</li> </ul>
<p>Causes (en général)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Mauvaise compréhension et analyse personnelle de ce qu'est un conflit d'intérêts.</li> <li>2 Non-obligation de remplir une déclaration (c.-à-d. : enjeu syndical) ou absence de questionnaire, de mécanismes de contrôle clair sur les conflits d'intérêts.</li> <li>3 L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.</li> <li>4 Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage des employés du secteur public au secteur privé et vice versa.</li> <li>5 L'organisation a toléré ou cautionné le développement et le maintien de rapports de proximité entre ses employés et des acteurs privés.</li> <li>6 Personnel rémunéré aussi par d'autres entreprises.</li> </ol>
<p>Conséquences</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Risque à la réputation du cégep.</li> <li>2 Restreindre ou empêcher la concurrence.</li> <li>3 Surfacturation.</li> <li>4 La collaboration entre acteurs publics et privés favorise le développement de relations de proximité, qui peuvent mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux.</li> <li>5 Le passage du secteur public au secteur privé et vice versa des employés impliqués dans la gestion contractuelle peut générer des conflits d'intérêts.</li> </ol>
<p>Contrôles en place</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Formations : Le personnel affecté au service de l'approvisionnement reçoit des formations portant sur la protection de l'intégrité et sur l'éthique des contrats publics.</li> <li>2 Code de conduite interne concernant la gestion des contrats d'approvisionnements, de services et de travaux de construction devant être signé annuellement par le personnel affecté au service de l'approvisionnement après présentation.</li> <li>3 Formulaire d'engagement de confidentialité et de déclaration de conflits d'intérêts devant être signé pour les appels d'offres publics par le personnel affecté au processus.</li> </ol>

	4	Présence du directeur des services administratifs à toutes les étapes du processus contractuel.
	5	Processus d'approbation électronique des demandes d'achat et des bons de commande.
	6	Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et administratrices.
	7	Procédure portant sur la réception et l'examen des plaintes.
	8	Formulaire obligatoire pour les appels d'offres publics pour les soumissionnaires confirmant leur attestation relative à la probité.

## R2.2 Risque de favoritisme

Explication du risque	<p>Les relations étroites entre les parties prenantes (fournisseurs et employés du cégep) dans un processus de gestion contractuelle peuvent engendrer un risque de favoritisme.</p> <p>Sources potentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Présence du contractant dans la vie personnelle de l'employé du cégep (travaux à sa résidence).</li> <li>– Obtenir un emploi au cégep à la suite de recrutement stratégique (public versus privé et vice versa).</li> <li>– Employé du cégep qui fréquente des fournisseurs (partage de sports ou activités sociales comme un tournoi de golf, souper au restaurant, etc.).</li> <li>– Employé du cégep qui reçoit des cadeaux d'un fournisseur.</li> </ul>
Causes (en général)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Absence de rotation de fournisseurs (ou manque de fournisseurs dans un domaine ou dans la région).</li> <li>2 Exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.</li> <li>3 Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage du secteur public au secteur privé et vice versa.</li> <li>4 L'organisation a toléré ou cautionné le développement et le maintien de rapports de proximité entre leurs membres et des acteurs privés.</li> <li>5 Information inadéquate du personnel en lien avec le cadre réglementaire.</li> </ol>
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Risque à la réputation.</li> <li>2 Restreindre ou empêcher la concurrence.</li> <li>3 Surfacturation.</li> <li>4 La collaboration entre acteurs publics et privés favorise le développement de relations de proximité, qui peuvent mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux.</li> <li>5 Les soumissionnaires potentiels (non favorisés) se désintéressent des appels d'offres du cégep.</li> </ol>
Contrôles en place	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Formations : Le personnel affecté au service de l'approvisionnement reçoit des formations portant sur la protection de l'intégrité des contrats publics.</li> <li>2 Code de conduite interne concernant la gestion des contrats d'approvisionnements, de services et de travaux de construction devant être signé annuellement par le personnel affecté au service de l'approvisionnement après présentation.</li> <li>3 Formulaire d'engagement de confidentialité et de déclaration de conflits d'intérêts devant être signé pour les appels d'offres publics par le personnel affecté au processus.</li> <li>4 Présence du directeur des services administratifs à toutes les étapes du processus contractuel.</li> <li>5 Processus d'approbation électronique des demandes d'achat et des bons de commande.</li> <li>6 Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et administratrices.</li> <li>7 Analyse périodique des transactions par fournisseur par le directeur des services administratifs.</li> <li>8 Rencontres régulières avec le personnel lié aux différents processus contractuels.</li> </ol>

### R2.3 Risque d'influence externe

Explication du risque	<p>Influence dans le processus décisionnel ainsi que dans la décision, le relâchement des règles et des processus applicables, notamment la gestion des conflits d'intérêts et l'abus de pouvoir.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Influence du personnel politique.</li> <li>– Financement d'une cause soutenue ou importante comme une fondation aux yeux d'un employé du cégep par une entreprise.</li> </ul>
Causes (en général)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Ne pas informer adéquatement les employés du cégep du Code de conduite.</li> <li>2 L'exécution des contrats du cégep exige une collaboration étroite avec des acteurs privés.</li> <li>3 L'institution a toléré ou cautionné le développement et le maintien de rapports de proximité entre leurs employés et des acteurs privés.</li> <li>4 Absence d'encadrement satisfaisant concernant le passage des employés du secteur public au secteur privé et vice versa.</li> </ol>
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Restreindre ou empêcher la concurrence.</li> <li>2 Surfacturation.</li> <li>3 La collaboration entre acteurs du cégep et privés favorise le développement de relations de proximité, qui peuvent mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux.</li> <li>4 Un contractant peut offrir à un employé du cégep un emploi mieux rémunéré en contrepartie d'un contrat important.</li> <li>5 Lorsqu'une personne occupe des fonctions influentes sur une longue période, elle devient une cible attrayante pour les corrupteurs.</li> <li>6 Risque à la réputation.</li> </ol>
Contrôles en place	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Formations : Le personnel affecté au service de l'approvisionnement reçoit des formations portant sur la protection de l'intégrité des contrats publics.</li> <li>2 Code de conduite interne concernant la gestion des contrats d'approvisionnements, de services et de travaux de construction devant être signé annuellement par le personnel affecté au service de l'approvisionnement après présentation.</li> <li>3 Formulaire d'engagement de confidentialité et de déclaration de conflits d'intérêts devant être signé pour les appels d'offres publics par le personnel affecté au processus.</li> <li>4 Présence du directeur des services administratifs à toutes les étapes du processus contractuel.</li> <li>5 Processus d'approbation électronique des demandes d'achat et des bons de commande.</li> <li>6 Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et administratrices.</li> <li>7 Analyse périodique des transactions par fournisseur par le directeur des services administratifs.</li> <li>8 Rencontres régulières avec le personnel lié aux différents processus contractuels.</li> <li>9 Formulaire obligatoire pour les appels d'offres publics pour les soumissionnaires confirmant leur attestation relative à la probité.</li> </ol>

#### R4.1 Risque de perte d'expertise

Explication du risque	<p>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 de compressions budgétaires.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Un employé, dont l'expertise est unique (directeur des services administratifs ou technicien en administration au service de l'approvisionnement du cégep), part à la retraite sans que le transfert d'expertise soit réalisé ou complété.</li> <li>– Un employé impliqué dans la gestion d'un contrat quitte ses fonctions alors que le projet est en cours de réalisation.</li> </ul> <p>Cette situation est problématique au cégep à cause des postes uniques, principalement à la direction des services administratifs.</p>
Causes (en général)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Déficit du personnel compétent ou d'expertise, en ce qui a trait au processus de gestion contractuelle (problématique importante au cégep).</li> <li>2 Le volume d'octroi des contrats est important en fonction de la taille de l'entité.</li> <li>3 Le budget octroyé à la formation est réduit d'une façon significative en fonction des budgets de perfectionnement.</li> <li>4 Absence de formation sur la gestion contractuelle.</li> <li>5 Absence d'expertise principalement dans l'estimation de projet.</li> <li>6 Absence d'un cadre de travail permettant au personnel de travailler dans la sérénité : condition de travail, environnement technologique, etc.</li> <li>7 Rotation du personnel affecté au processus d'approvisionnement.</li> <li>8 Mauvaise gestion du personnel.</li> <li>9 Changement organisationnel.</li> <li>10 Postes uniques dans les plus petites organisations.</li> <li>11 Absence d'un conseiller juridique dans l'organisation.</li> </ol>
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Dépendance aux firmes externes (avocats, consultants).</li> <li>2 Surveillance inadéquate des travaux par manque de ressources.</li> <li>3 Incapacité à estimer le coût des travaux de façon adéquate.</li> <li>4 Diminution de confiance à l'interne et l'externe.</li> <li>5 Perte de l'expertise existante.</li> <li>6 Création d'un climat de méfiance et de doute entre employés.</li> <li>7 Décision difficile à prendre.</li> <li>8 Diminution du contrôle sur les firmes et les fournisseurs.</li> <li>9 Vulnérabilité par rapport aux tentatives de corruption de la part des fournisseurs.</li> <li>10 Situations frauduleuses (augmentation de signalement au niveau de la fraude).</li> <li>11 Augmentation des risques de la famille 3 (non-respect des lois et de règlements).</li> </ol>
Contrôles en place	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 S'assurer du développement, du renforcement et du maintien de l'expertise et du savoir-faire de son personnel dans le processus de gestion contractuelle dans le plan d'action annuel et le processus budgétaire.</li> <li>2 Évaluation annuelle des contrats importants par le directeur des services administratifs (manquements, pénalités, retards, satisfaction et questions des autorités).</li> </ol>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"><li>3 Remise d'un guide aux employés affectés aux différents processus contractuels (comprenant : Règlements, Politiques, Codes, Procédures, Plan de gestion des risques, etc.).</li><li>4 Réunions régulières des employés affectés aux différents processus contractuels pour des échanges sur les bonnes pratiques et explications des nouveautés découlant du cadre administratif et juridique.</li><li>5 Formations : Présence aux réunions de la Fédération des Cégeps notamment pour la partie juridique et le suivi des formations proposées par le Conseil du trésor.</li><li>6 Validation avec les représentants du Conseil du trésor en cas de questionnement.</li></ol> |
|--|---|

## R6.1 Risque de disponibilité de l'information

## R6.3 Risque de confidentialité de l'information

Explication du risque	<p>6.1 – Capacité d'assurer la disponibilité de l'information de façon à ce qu'elle soit accessible en tout temps voulue et de la manière requise par une personne autorisée intervenant dans le processus de gestion contractuelle (transparence de l'information). L'accès équitable à l'information permet une saine concurrence des fournisseurs.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Rétention de l'information afin de privilégier un contractant par rapport à ses concurrents.</li><li>– Divulguer de l'information à un seul concurrent.</li><li>– Information non documentée donnée au fournisseur en temps opportun concernant les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires.</li></ul> <p>6.3 – Limiter l'accès ou la divulgation de l'information aux seules personnes autorisées à en prendre connaissance, garantissant ainsi une utilisation stricte, contrôlée et confidentielle.</p>
Causes (en général)	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Un employé du cégep reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur.</li><li>2 Le fournisseur ou un tiers identifie des employés du cégep impliqués dans les processus d'appels d'offres et leur offre des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats.</li><li>3 Une personne malintentionnée interne ou externe du cégep divulgue l'information sensible (ex. : une personne frustrée ou récemment congédiée).</li><li>4 Accès aux données par plusieurs personnes au sein de l'organisation.</li><li>5 Accès non limité par des mécanismes fiables notamment pendant la préparation des soumissions.</li><li>6 Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.</li></ol>
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2 Devoir payer plus cher pour les services.</li><li>3 Favoriser la formation de cartel ou en assurer le maintien (coût de service plus élevé, nuit à une saine concurrence).</li><li>4 Image négative de la fonction publique en général et celle du cégep en particulier (risque à la réputation).</li><li>5 Collusion.</li><li>6 Corruption.</li><li>7 Avantager certains soumissionnaires au détriment des autres.</li><li>8 Perte de confiance des soumissionnaires envers le cégep.</li><li>9 Ventes ou marchandage de l'information sensible.</li></ol>
Contrôles en place	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Formations : Le personnel affecté au service de l'approvisionnement reçoit des formations portant sur la protection de l'intégrité des contrats publics.</li><li>2 Code de conduite interne concernant la gestion des contrats d'approvisionnements, de services et de travaux de construction devant être signé annuellement par le personnel affecté au service de l'approvisionnement après présentation.</li></ol>

	<p>3 Formulaire d'engagement de confidentialité et de déclaration de conflits d'intérêts devant être signé pour les appels d'offres publics par le personnel affecté au processus.</p> <p>4 Présence du directeur des services administratifs à toutes les étapes du processus contractuel avec contrôle de la qualité des appels d'offres avant leur publication.</p> <p>5 Les addendas sont toujours rendus accessibles aux soumissionnaires en même temps.</p> <p>6 Publication sur le système électronique d'appel d'offres de tous les contrats de plus de 25 000 \$.</p> <p>7 Procédure de traitement des plaintes.</p> <p>8 Le directeur des services administratifs s'assure que les ressources externes ne soient pas en conflit d'intérêts pendant leur implication dans un processus contractuel.</p> <p>9 Le directeur des services administratifs s'assure que l'information disponible tout au long du processus contractuel est fiable, complète et protégée (améliorations à venir) afin de pouvoir surveiller, évaluer et corriger les situations vulnérables.</p> <p>10 Processus de sauvegarde informatique en continu.</p>
--	--

## R7.9 Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions

Explication du risque	<p>Dépendamment de la complexité des contrats, les soumissionnaires ont besoin de suffisamment de temps pour soumissionner tout en respectant les délais. Les délais permettent de renforcer la saine concurrence. L'insuffisance d'un délai raisonnable peut écarter des soumissionnaires et parfois, peut cacher des actes répréhensibles.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Délai fixé en plein congé de la construction.</li> <li>– Un court délai est donné pour répondre à un appel d'offres complexe.</li> </ul> <p>Le nouveau processus de traitement des plaintes (Autorité des marchés publics) vient complexifier grandement l'évaluation du délai suffisant à laisser aux soumissionnaires.</p>
Causes (en général)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Intention frauduleuse pour favoriser un contractant qui a de l'information privilégiée.</li> <li>2 Pression du demandeur.</li> <li>3 Urgence.</li> <li>4 Délai fixé en fonction de la somme au lieu de la complexité du contrat.</li> <li>5 Corruption.</li> <li>6 Ne pas être à l'écoute des soumissionnaires demandant un délai plus long.</li> <li>7 Complexité des exigences législatives en lien avec le processus de gestion des plaintes.</li> </ol>
Conséquences	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Plusieurs soumissionnaires ne pourront répondre à un appel d'offres.</li> <li>2 Restreindre ou empêcher la concurrence.</li> <li>3 Augmentation des demandes de report de l'échéance.</li> <li>4 Aucune soumission reçue et nécessité de reprendre l'appel d'offres.</li> <li>5 Risque à la réputation.</li> <li>6 Perte de confiance des fournisseurs envers le cégep.</li> <li>7 Augmentation des prix.</li> <li>8 Une seule soumission donc aucune analyse comparative pour évaluation adéquate.</li> </ol>
Contrôles en place	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Respect du cadre législatif et interne en gestion contractuelle (notamment au niveau du respect des délais raisonnables).</li> <li>2 Le directeur des services administratifs doit autoriser les délais soumis aux soumissionnaires et s'assurer de leurs caractères raisonnables. Il participe à son évaluation.</li> <li>3 Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction (Règlement numéro 6) claire et stricte à ce sujet.</li> <li>4 Élaboration d'un calendrier annuel pour la préparation des appels d'offres (pour éviter les périodes non appropriées).</li> <li>5 Historique des demandes de report de délais pour des cas semblables antérieurs.</li> <li>6 Formulaire de non-participation aux appels d'offres permettant d'analyser les raisons d'un non-dépôt.</li> </ol>

## R8.2 Risque associé au fonctionnement du comité de sélection et R8.4 Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection

<p>Explication du risque</p>	<p>Un comité de sélection doit assurer à partir de 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 responsabilités notamment du secrétaire du comité de sélection.</p> <p>Les qualités du secrétaire du 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.</p> <p>Le secrétaire de comité de sélection doit être titulaire d'une attestation délivrée par le Secrétariat du Conseil du trésor certifiant qu'il a complété la formation requise lui permettant d'assumer cette fonction. Il doit maintenir ses connaissances à jour notamment au moyen de la formation continue offerte par le Conseil du trésor.</p> <p>Il est responsable du processus d'évaluation de la qualité des soumissions par le comité et doit être consulté lors de la préparation des documents d'appels d'offres. Il n'a pas de droit de vote et doit être désigné par le dirigeant du Cégep.</p> <p>Le cégep ne possède actuellement pas de secrétaire de comité de sélection titulaire de l'attestation délivrée par le Secrétariat du Conseil du trésor.</p> <p>Considérant que le cégep participe à la majorité des appels d'offres négociés par le regroupement d'achats Collecto, l'absence d'un secrétaire de comité de sélection n'a pas créé de situations problématiques dans les dernières années.</p> <p>Cependant, certains projets et acquisitions majeurs planifiés pour les prochaines années amèneront la nécessité de la présence d'un secrétaire de comité de sélection (exemple : appels d'offres pour les ingénieurs ou les architectes).</p> <p>Les risques de la famille 8 en lien avec les comités de sélection seront analysés en profondeur après la nomination du secrétaire de comité de sélection aux années 2 et 3 du plan de gestion des risques. La priorité pour l'année 1 du plan de gestion des risques est uniquement la nomination du secrétaire de comité de sélection.</p>
<p>Causes (en général)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Manque de ressources à l'interne avec les connaissances minimales.</li> <li>2 Les rôles et responsabilités du secrétaire du comité et des autres membres du comité de sélection ne sont pas clarifiés et encadrés pour l'instant.</li> <li>3 La candidate au poste de secrétaire du comité est peu expérimentée.</li> <li>4 Manque de connaissance à l'interne au niveau du fonctionnement d'un comité de sélection.</li> </ol>
<p>Conséquences</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Le cégep se prive actuellement des modes d'adjudications basés sur les critères qualitatifs ou sur un rapport qualité-prix (prix ajusté le plus bas).</li> <li>2 Le cégep se prive d'une ressource interne supplémentaire pour la gestion des processus contractuels.</li> </ol>
<p>Contrôles en place</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Le cégep participe à la majorité des appels d'offres négociés par le regroupement d'achats Collecto (appels d'offres qui nécessiteraient parfois le recours à un comité de sélection et à son secrétaire).</li> </ol>

#### 4. SITUATION SOUHAITÉE

Le tableau F ci-dessous présente le plan de mesure d'atténuation du premier exercice de gestion des risques du Cégep de Baie-Comeau :

**TABLEAU F : LISTE DES 16 MESURES D'ATTÉNUATION À METTRE EN PLACE**

Mesure d'atténuation (actions à réaliser)	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
1 Mettre en place un cadre de divulgation des actes répréhensibles.	DRHOS et DSA	DRHOS	Rédaction, adoption et diffusion aux employés de la <i>Procédure facilitant la divulgation d'actes répréhensibles au cégep de Baie-Comeau.</i>	Idem	Mai 2019 pour l'adoption de la procédure et hiver 2020 pour terminer sa diffusion auprès des employés.	R1.1. Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles R1.3 Risque de trafic d'influence
2 Actualiser le Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des administratrices.	DG, DRHOS et DSA	DG	Mise à jour du Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des administratrices.	Idem	Hiver 2020	R1.1. Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles R1.3 Risque de trafic d'influence
3 Mettre en place un cadre portant sur la réception et l'examen des plaintes prévues à l'article 21.0.3 de la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP).	DSA	DSA	Rédaction, adoption et diffusion aux employés de la Procédure.  Ajouter la procédure et le formulaire de plainte au site internet du Cégep	Idem	Mai 2019 pour l'adoption de la procédure et hiver 2020 pour terminer sa diffusion auprès des employés.	R1.1. Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles R1.3 Risque de trafic d'influence R2.1 Risque de non-déclaration

Mesure d'atténuation (actions à réaliser)		Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
4	Mettre en place un Code de conduite du personnel du Cégep de Baie-Comeau .	DRHOS et DG	DRHOS	Rédaction, adoption et publication aux employés du Code de conduite (incluant les règles à suivre concernant les invitations, les cadeaux et les autres avantages offerts par des tiers).	Idem	Hiver 2020 pour son adoption et pour sa diffusion auprès des employés.	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles R1.3 Risque de trafic d'influence R2.2 Risque de favoritisme R2.3 Risque d'influence externe
5	Mettre en place des moyens pour faciliter la de plaintes ou pour autres commentaires et suggestions.	DSA	DSA	Installation d'une boîte à lettres confidentielle à la Direction des services administratifs.	Idem	Automne 2019 et hiver 2020	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles R1.3 Risque de trafic d'influence
6	Planifier un calendrier de formations obligatoires au personnel affecté aux différents processus contractuels.	DSA ET RARC	DSA ET RARC	S'assurer que tous les employés liés au processus contractuel aient reçu une formation sur la divulgation des actes répréhensibles et sur la protection de l'intégrité des contrats publics (UPAC et Conseil du trésor).	6 employés sur 6	Hiver 2020	R1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles R1.3 Risque de trafic d'influence R2.1 Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts R2.2 Risque de favoritisme R2.3 Risque d'influence externe R4.1 Risque de perte d'expertise

Mesure d'atténuation (actions à réaliser)		Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
7	Réaliser une cartographie des postes de l'organisation nécessitant l'habilitation sécuritaire.	DRHOS et DSA	DRHOS	Réalisation d'une cartographie des postes de l'organisation nécessitant l'habilitation sécuritaire (basée sur les critères suivants : pouvoir d'influence en matière de gestion contractuelle, pouvoir d'accorder des contrats, accès privilégiés aux budgets, niveau de responsabilité du poste).	Idem	Hiver 2020	R1.2 Risque de non-habilitation sécuritaire
8	Réaliser des habilitations sécuritaires sur les postes jugés les plus à risque dans le processus contractuel.	DRHOS	DRHOS	Procéder à l'analyse des antécédents judiciaires des gestionnaires affectés aux postes sensibles (incluant ceux actuellement à l'emploi) conformément aux conclusions de la cartographie des postes de l'organisation nécessitant l'habilitation sécuritaire.	Idem	Hiver 2020	R1.2 Risque de non-habilitation sécuritaire
9	Rendre les coordonnées des organismes et unités de contrôle (exemple : UPAC) plus visibles sur le site internet du cégep.	DSA et DG	DSA et DG	Ajout d'une section au site internet du cégep portant sur le processus de plainte en lien avec la gestion contractuelle et portant sur la divulgation d'actes répréhensibles.	Idem	Automne 2019	R1.1. Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles. R1.3 Risque de trafic d'influence
10	Mettre en place un système de déclaration annuelle applicable à tout le personnel affecté aux différents processus contractuels afin de prévenir et de détecter de possibles incompatibilités et conflits d'intérêts.	DSA	DSA	Rédaction et présentation pour signature d'un formulaire d'engagement de confidentialité et de conflits d'intérêts à tout le personnel lié aux différents processus contractuels. Processus annuel.	6 employés sur 6	Hiver 2020	R2.1 Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts R2.3 Risque d'influence externe R6.3 Risque de confidentialité de l'information

Mesure d'atténuation (actions à réaliser)	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
11 Mettre en place des audits internes afin de prévenir et déceler les cas de risque de favoritisme.	DSA et RARC	DSA et RARC	Préparation d'une liste des principaux fournisseurs, entrepreneurs et professionnels engagés par le cégep dans les deux dernières années.  Réalisation d'audit ciblé portant sur des achats particuliers pouvant mener à des cas de favoritisme.	2 audits ciblés.	Automne 2019 à automne 2020	R2.2 Risque de favoritisme  R2.3 Risque d'influence externe
12 Ajout de ressources à la direction des services administratifs (responsable entre autres du service de l'approvisionnement).	DSA, DRHOS et DG	DSA	Réaliser une cartographie des employés affectés aux différents processus contractuels et de leurs connaissances.  Ajouter et former, à la suite des réinvestissements budgétaires de 2019-2020, une ressource à la Direction des services administratifs qui aura entre autres dans sa description de tâches à participer à la gestion des différents processus contractuels.	Idem  Idem	Automne 2019 et hiver 2020	R4.1 Risque de perte d'expertise
13 S'assurer que l'information disponible tout au long du processus contractuel soit fiable, complète et protégée afin de pouvoir surveiller, évaluer et corriger les situations vulnérables.	DSA	DSA	Mettre en place une procédure uniforme de conservation de l'information (incluant la réception des soumissions).  Augmenter la sécurisation des bureaux de la direction des services administratifs (comprenant le service de l'approvisionnement) par l'ajout d'un coffre-fort et de serrures de porte intelligente reliées à un système informatique intégré.  Nouvelle procédure concernant la réception de soumissions.	Idem  Idem  Idem	Hiver 2020  Automne 2019  Hiver 2020	R6.1 Risque de disponibilité de l'information  R6.3 Risque de confidentialité de l'information

Mesure d'atténuation (actions à réaliser)	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
14 S'assurer du respect du cadre législatif de la gestion contractuelle en ce qui concerne le délai raisonnable pour soumissionner.	DSA	DSA	<p>Réviser le cadre réglementaire interne (Règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction et son code de conduite) en y ajoutant une section clarifiant le délai raisonnable à laisser aux soumissionnaires en tenant compte du nouveau processus de plainte.</p> <p>S'assurer que tous les employés liés au processus contractuel aient reçu une formation du Conseil du trésor en lien avec les nouvelles exigences en ce qui concerne le délai raisonnable pour soumissionner.</p> <p>Faire connaître des employés liés au processus contractuel l'outil préparé par le Conseil du trésor pour simplifier le processus (la calculette).</p>	Idem  Idem  Idem	Été 2019  Hiver 2020  Hiver 2020	R7.9 Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions
15 Mettre en place un cadre interne de référence pour les activités associées aux comités de sélection.	DSA et RARC	DSA et RARC	<p>Établir et diffuser une procédure qui permettra de clarifier les rôles et responsabilités des membres du comité de sélection incluant le secrétaire.</p> <p>Faire former un secrétaire de comité de sélection et s'assurer qu'il devienne titulaire d'une attestation délivrée par le Secrétariat du Conseil du trésor.</p>	Idem  Idem	Hiver 2020 et automne 2020  Hiver 2020 et automne 2020	<p>R 8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection</p> <p>R 8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection</p>

	Mesure d'atténuation (actions à réaliser)	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé
16	Élaborer un plan de gestion de risques.	DSA, DG, RARC, CRM, CRI et DRHOS	DSA	Assister à la formation du Conseil du trésor. Description du contexte organisationnel en lien avec le processus de gestion contractuelle. Pré-évaluation des contrôles existants. Rédaction, adoption et diffusion d'une politique. Rédaction du plan de gestion pour l'année 1.	Idem Idem Idem Idem Idem	Hiver 2019 Hiver 2019 Hiver 2019 Hiver 2019 et automne 2019 pour la diffusion. Automne 2019	La totalité des 45 risques dont plus spécifiquement l'analyse de 12 risques la première année.

En vue de la reddition de compte annuelle du Plan de gestion des risques, le directeur des services administratifs sera responsable d'assurer le suivi de l'état d'avancement de chacune des mesures d'atténuation avec les propriétaires de ces dernières. Le modèle de reddition de comptes est à venir.