



La gestion des risques, un instrument de la lutte contre la corruption

ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR
PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE
ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER
PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE
VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR V
VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE
PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉR
VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE

Centre collégial des services regroupés

Le 28 septembre 2017

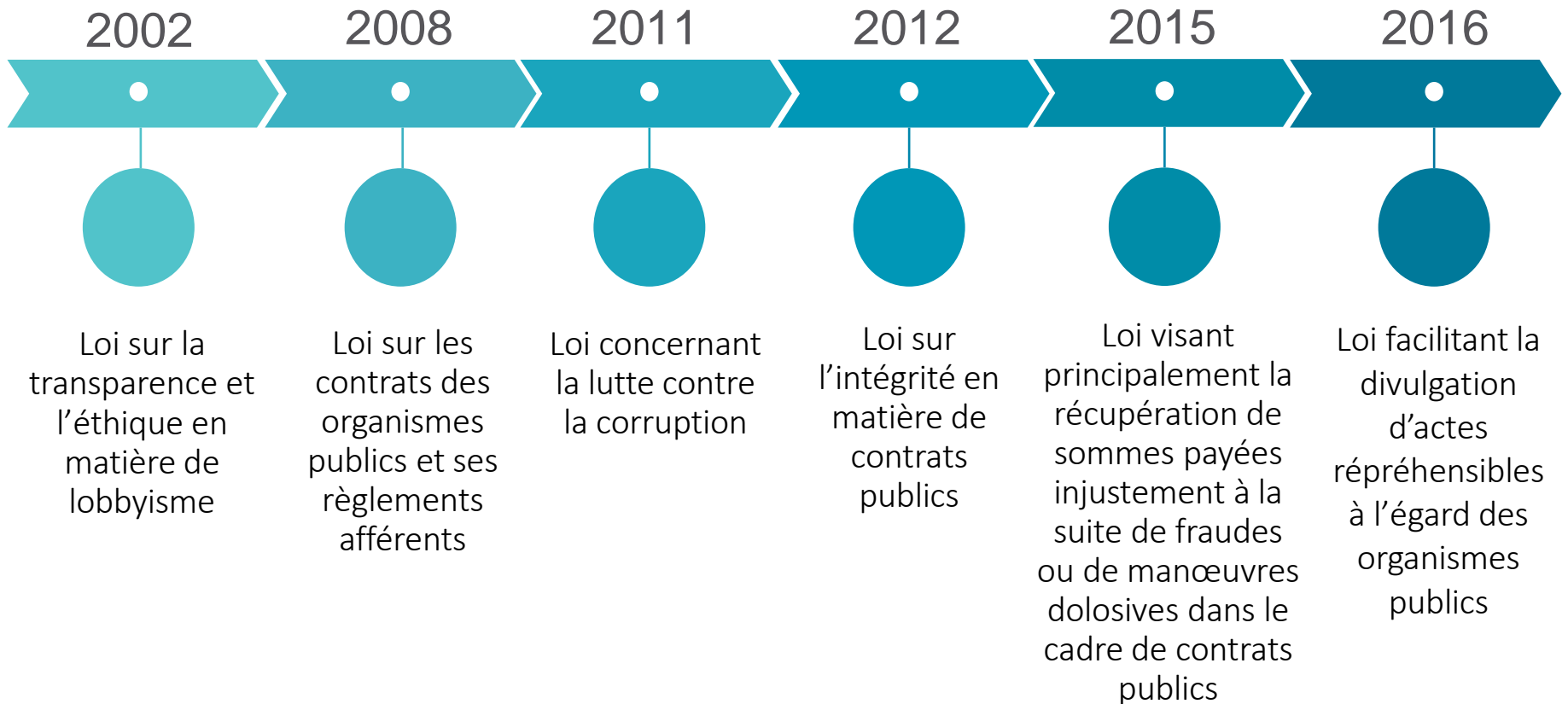
Hélène Trudel et Farid Al Mahsani

ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR
PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE
ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER
PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE
VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR V
VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE
PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE
VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTE

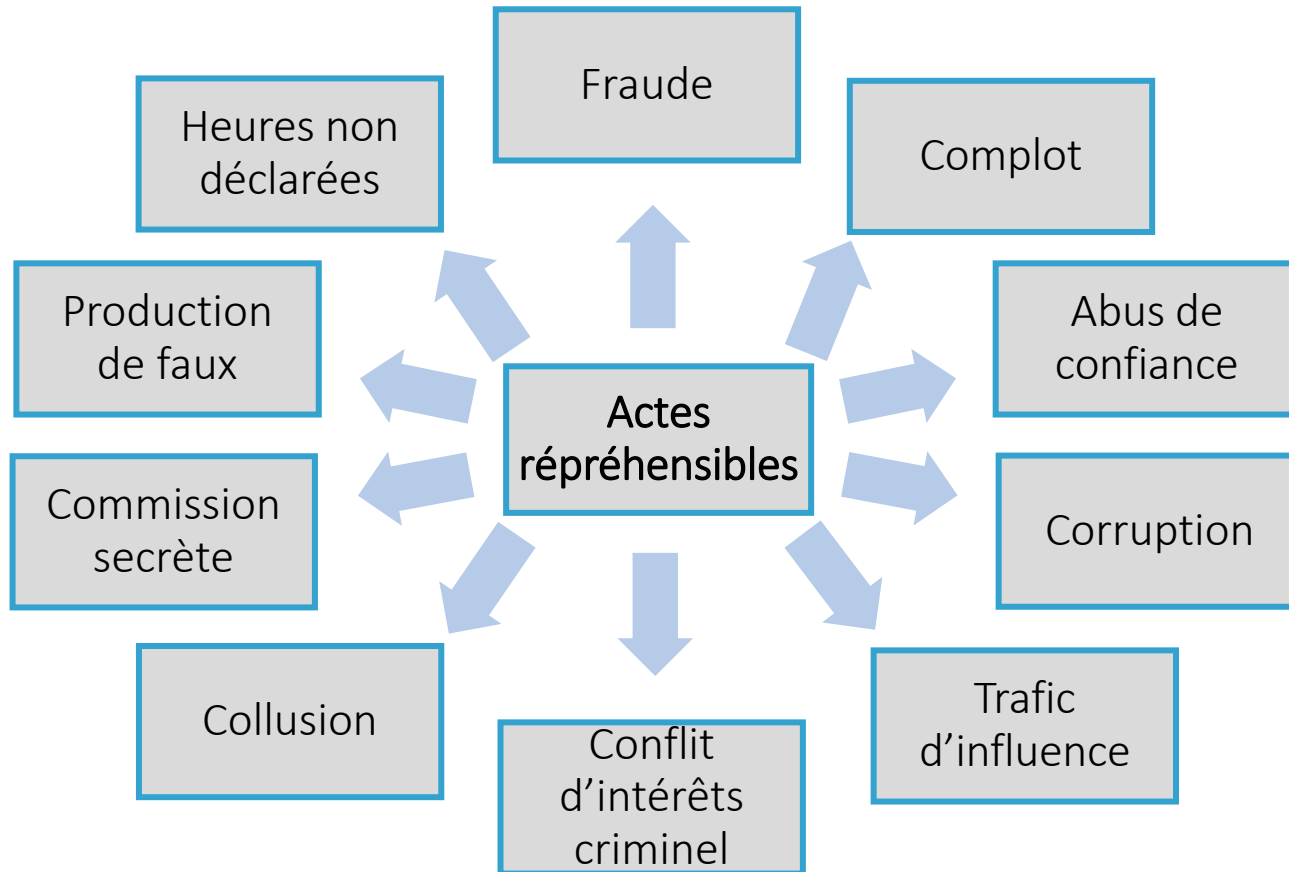
PLAN DE PRÉSENTATION

- Contexte
 - Synthèse des principales lois
 - Rappel et explication des principaux actes répréhensibles
- Implication de l'UPAC dans la gestion des risques auprès de l'administration publique
 - Extraits des recommandations des différents rapports
 - Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle
 - Plan de mise en œuvre de la gestion des risques
 - Présentation de la trousse d'outils et du guide

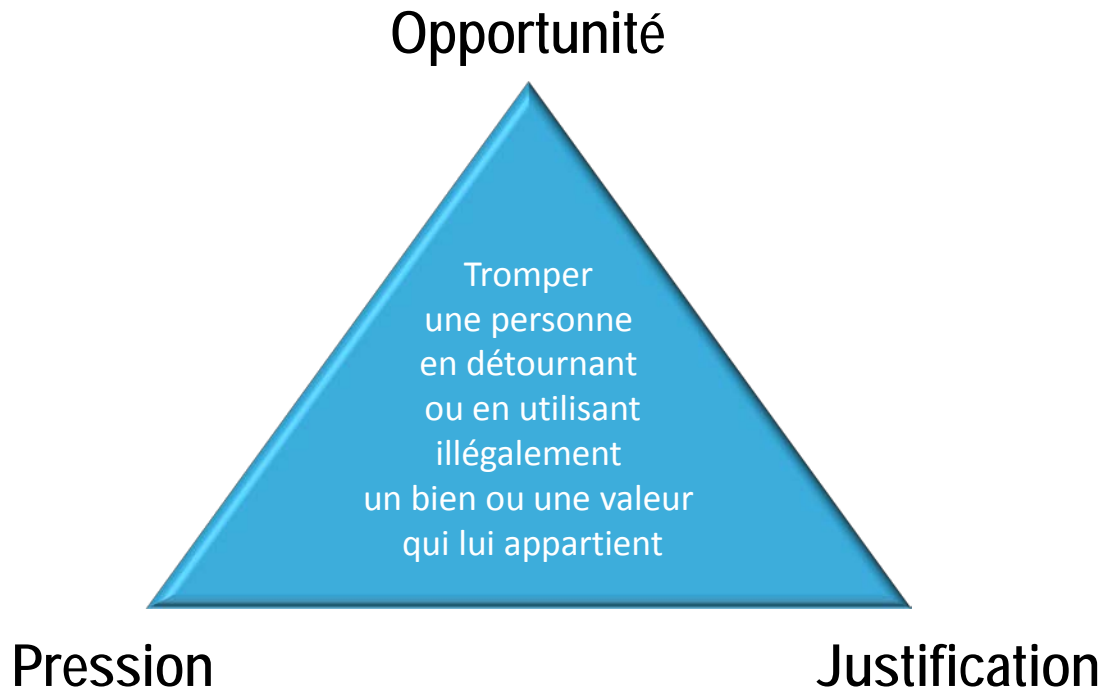
RAPPEL DES PRINCIPALES LOIS



PRINCIPAUX ACTES RÉPRÉHENSIBLES



TRIANGLE DE LA FRAUDE

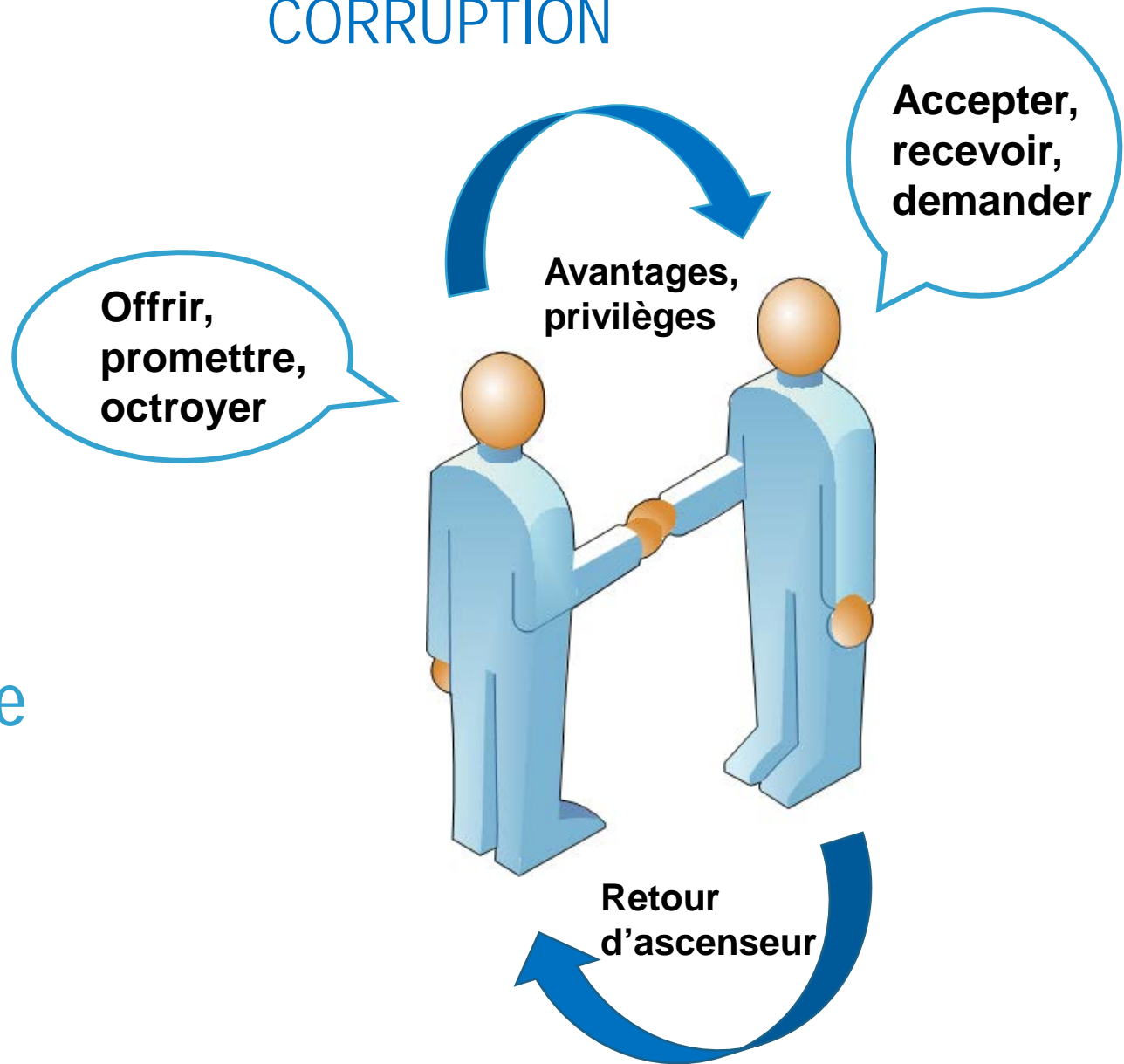


Source : Le triangle de fraude de Cressey

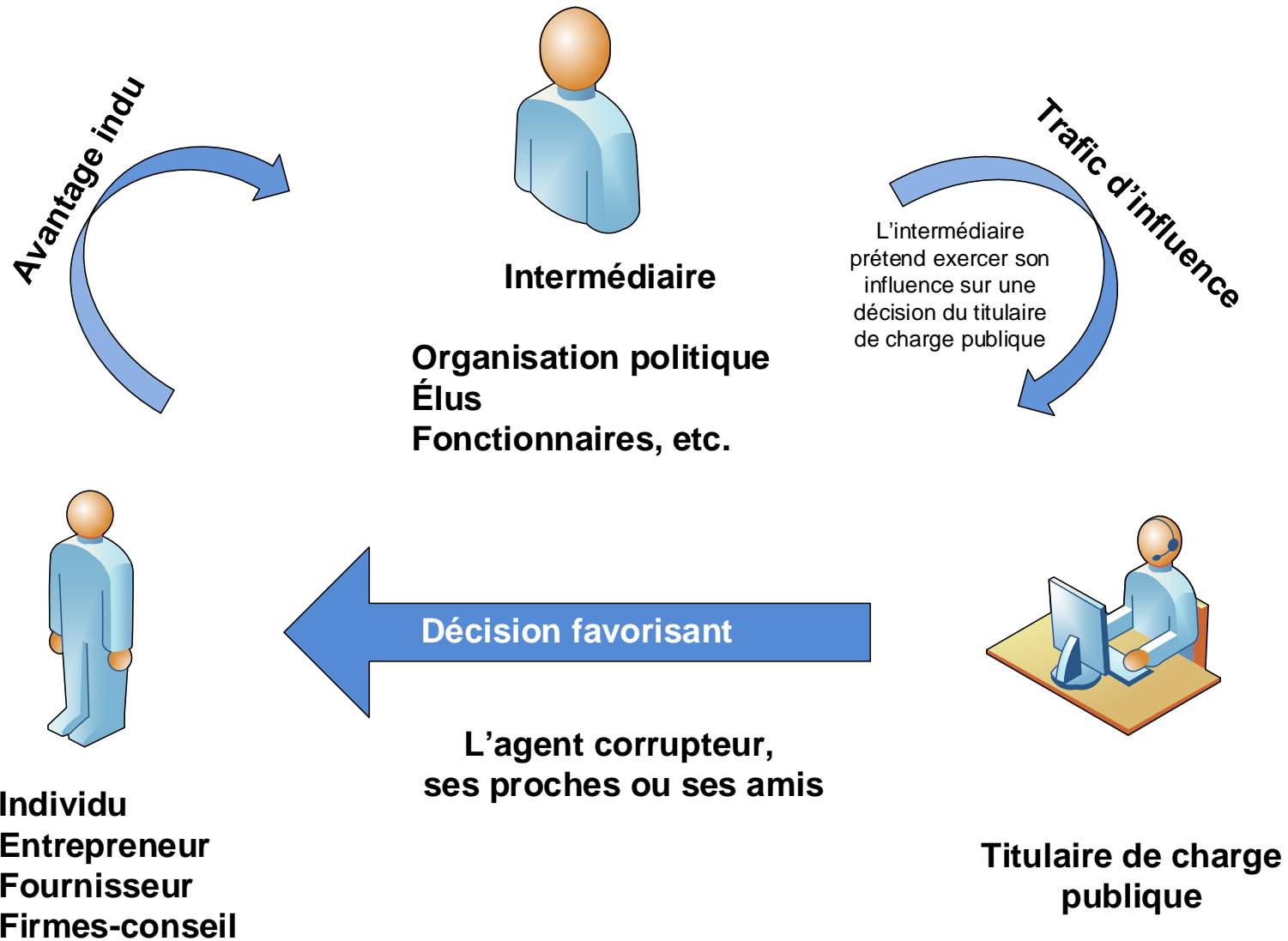
ABUS DE CONFIANCE

- L'accusé est un fonctionnaire
- Il agissait dans l'exercice de ses fonctions
- Il a manqué aux normes de responsabilité et de conduite de sa fonction
- L'acte représente un écart grave et marqué par rapport à ces normes
- Il a agi dans l'intention d'user de sa charge à des fins autres que l'intérêt public dans un objectif de malhonnêteté, partialité ou corruption

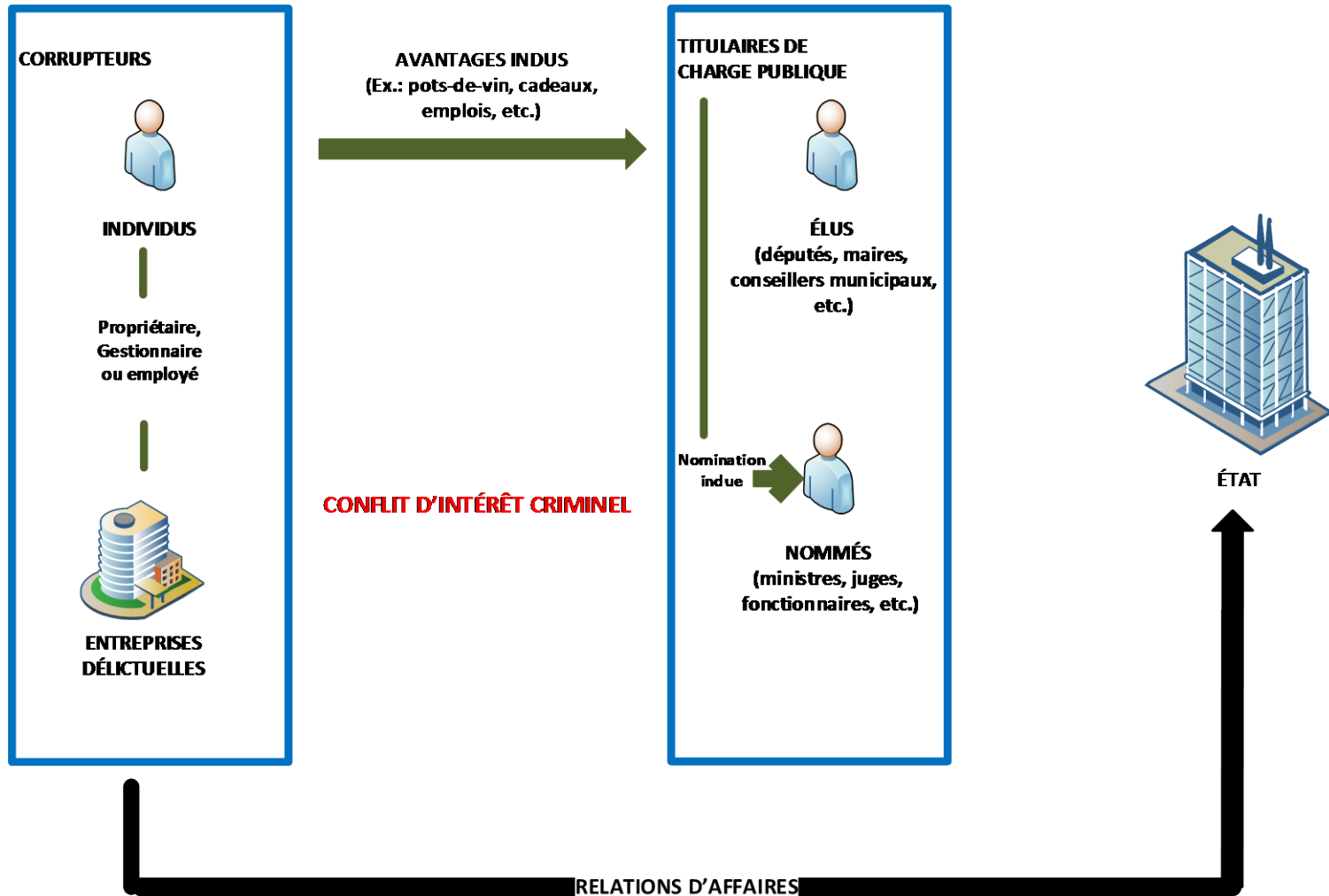
CORRUPTION



TRAFIC D'INFLUENCE



CONFLIT D'INTÉRÊT CRIMINEL



CONFLIT D'INTÉRÊT CRIMINEL : DÉFINITION

- Fraudes envers le gouvernement
- 121 (1) Commet une infraction quiconque, selon le cas :
 - c) pendant qu'il est **fonctionnaire ou employé du gouvernement, exige, accepte ou offre ou convient d'accepter d'une personne qui a des relations d'affaires avec le gouvernement une commission, une récompense, un avantage ou un bénéfice de quelque nature,** directement ou indirectement, pour lui-même ou pour une autre personne, **à moins d'avoir obtenu le consentement écrit** du chef de la division de gouvernement qui l'emploie ou dont il est fonctionnaire;
- [...]

COLLUSION

Entente secrète entre des entrepreneurs pour entraver la saine concurrence.



Source: Közbeszerzési Értesítő (2013)

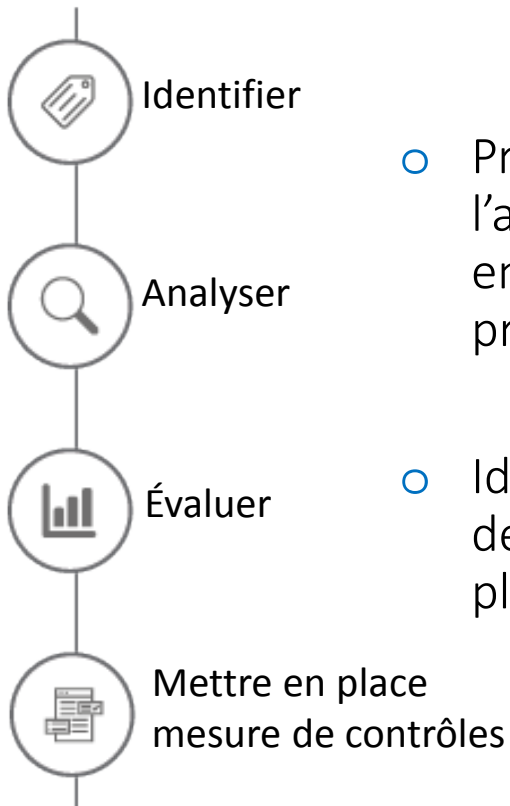
IMPLICATION DE L'UPAC DANS LA GESTION DES RISQUES AUPRÈS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

EXTRAITS DES RECOMMANDATIONS DES DIFFÉRENTS RAPPORTS

- Recommandation à la Commission Charbonneau (2014)
« Modifications législatives ou politiques ministérielles pour imposer la gestion des risques de corruption et collusion dans tous les processus contractuels. »
- Commissaire à lutte contre la corruption (2015)
« Exiger la mise en place de plans de gestion des risques de corruption et de collusion. »
- Vérificateur général du Québec (2015)
« Sensibiliser et responsabiliser les acteurs qui participent à l'une ou à l'autre des étapes de l'attribution des contrats en technologies de l'information sur :
 - leur rôle à l'égard du respect des principes de la Loi sur les contrats des organismes publics
 - les comportements à adopter afin d'assurer que les risques liés à l'influence, à la fraude, à la collusion et à la corruption sont pris en compte aux différentes étapes du processus.

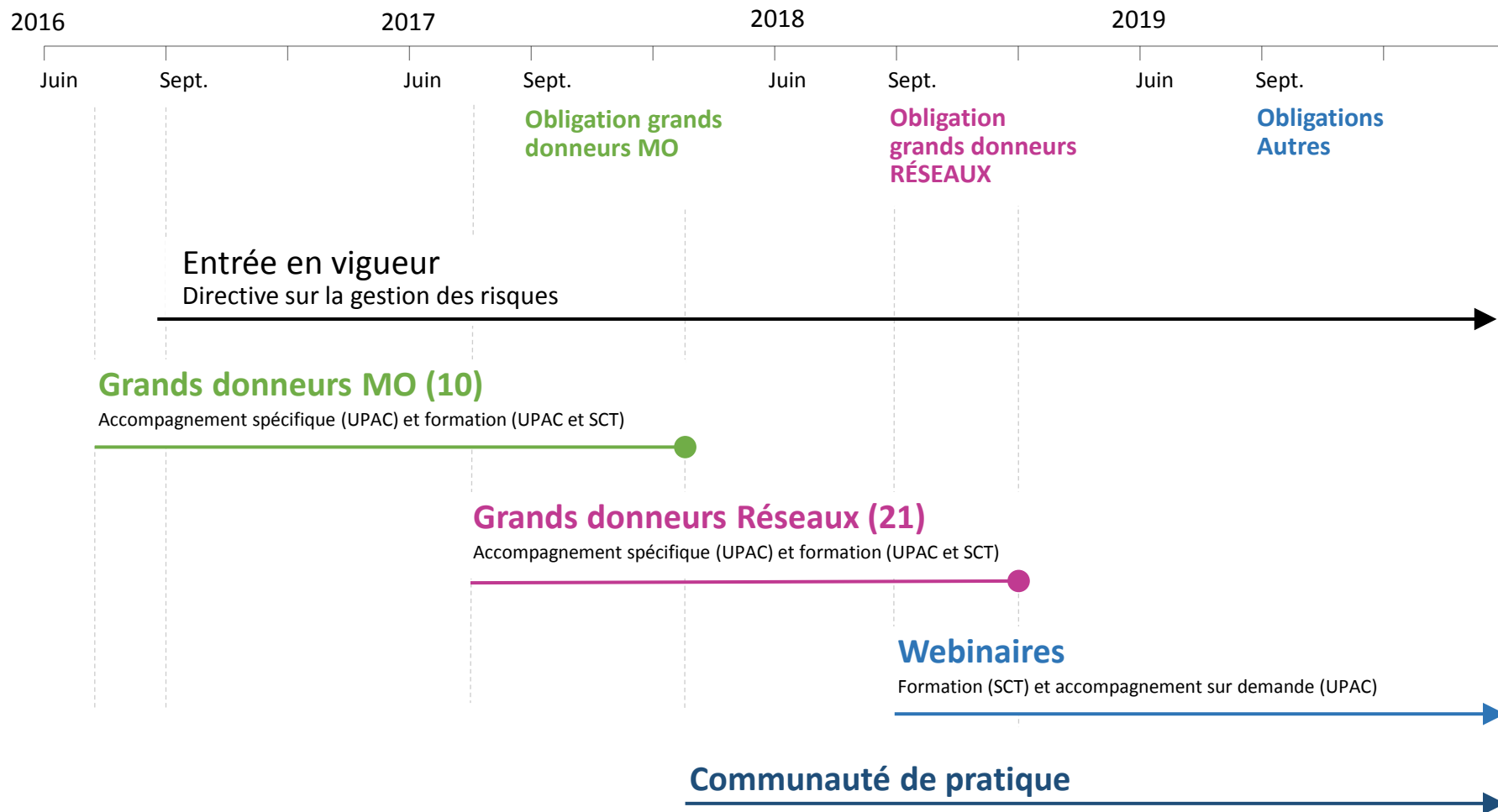
DIRECTIVE SUR LA GESTION DES RISQUES

- Entrée en vigueur le 1er septembre 2016
- But de la directive :



- Préciser les obligations des organismes publics visés à l'article 4 de LCOP concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle
- Identifier, analyser et évaluer les risques en matière de corruption et de collusion ainsi que de mettre en place des mesures de contrôle ou d'atténuation

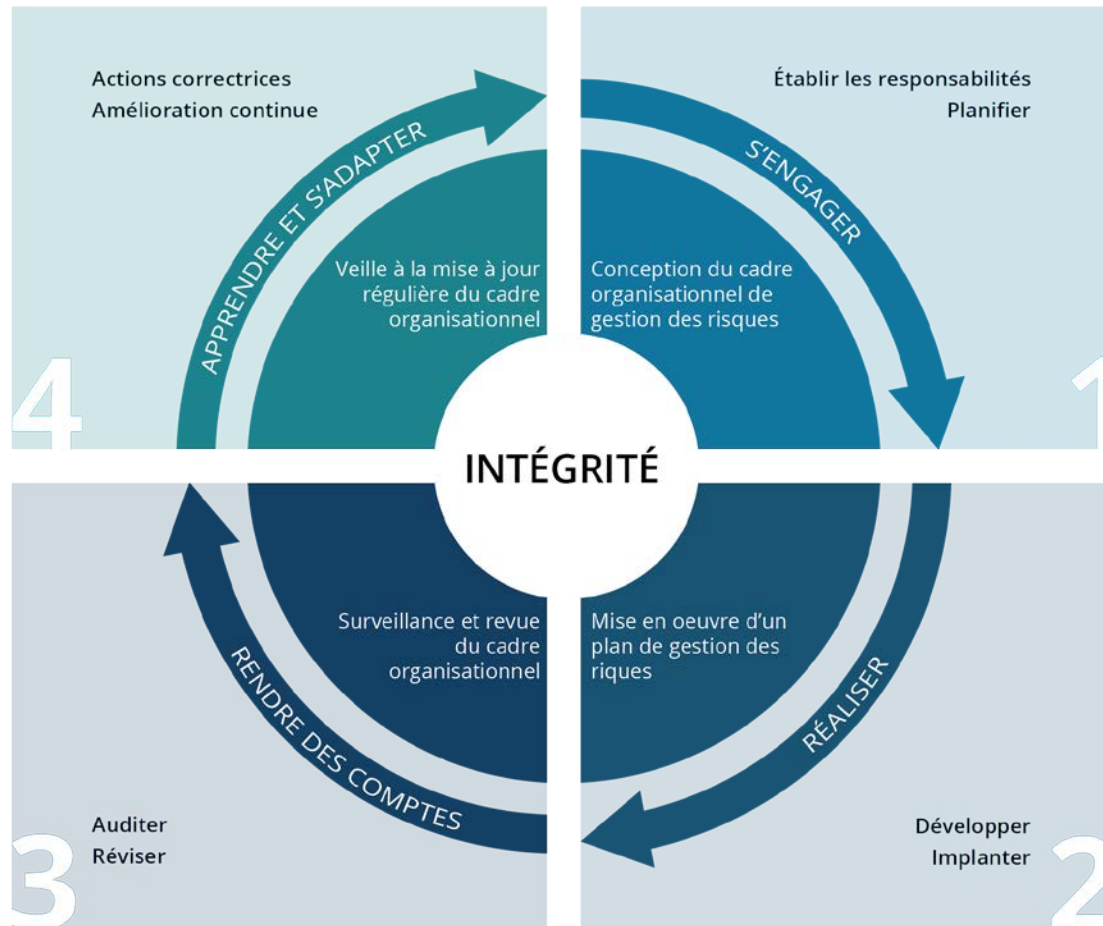
ÉCHÉANCIER DES TRAVAUX RELATIFS À LA DIRECTIVE SUR LA GESTION DES RISQUES



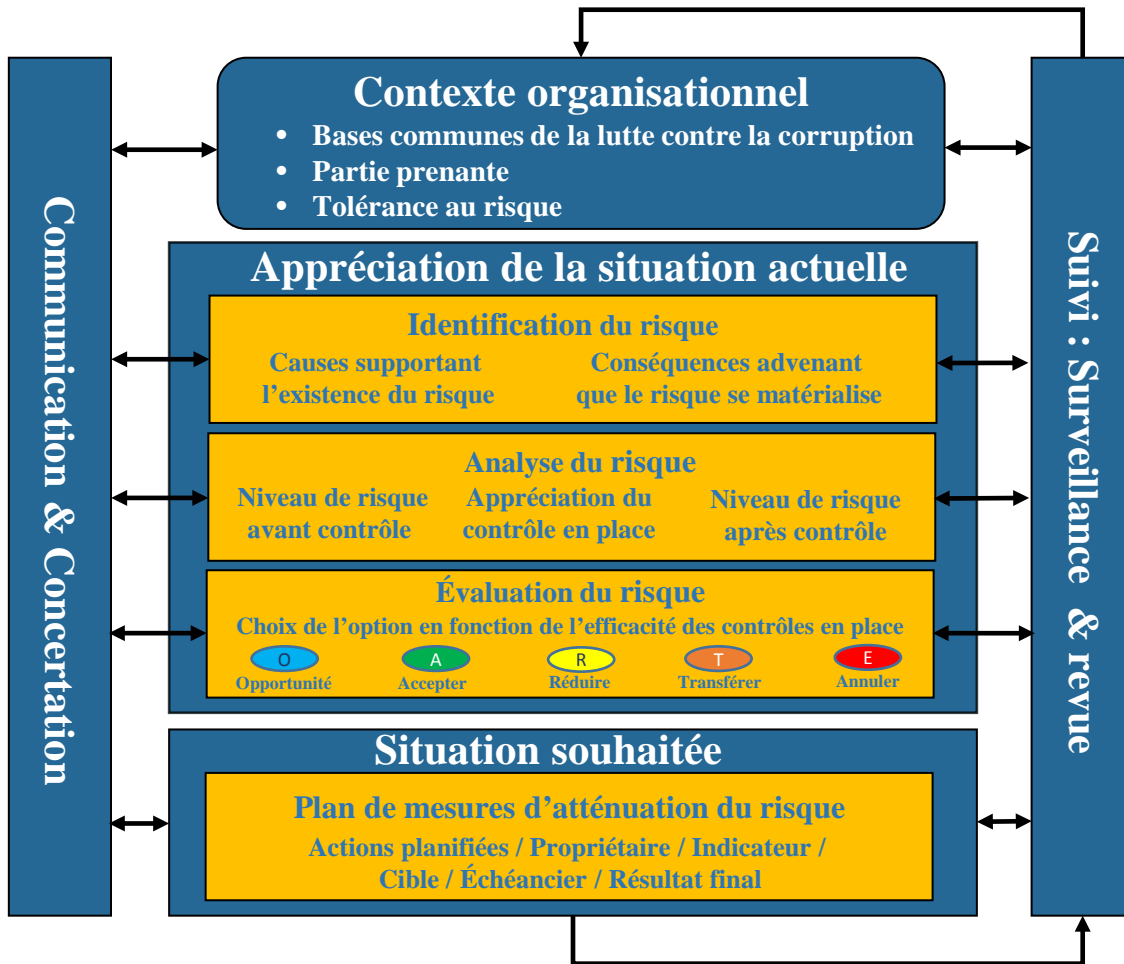
OFFRE DE SERVICE DE L'UPAC

- Afin d'aider l'ensemble de l'administration publique à mettre en place la gestion des risques de corruption et de collusion, l'UPAC a notamment réalisé :
 - Trois projets pilotes avec un ministère, un organisme et une municipalité
 - Des échanges, constats et commentaires provenant d'autres ministères et organismes
 - Des conférences pour expliquer la démarche à plusieurs organismes ou associations professionnelles (ex. Institut des Auditeurs internes)
- En s'appuyant sur des standards et normes internationaux y compris la norme ISO 37001, ces échanges ont amené l'UPAC à offrir des services-conseils de qualité à l'administration publique, y compris l'administration municipale, portant sur :
 - Un guide d'élaboration d'un modèle de cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion
 - Une trousse d'outils pratiques en format Excel
 - Des séances de formation de mise en pratique du plan de gestion des risques

CADRE DE GESTION DES RISQUES : MODÈLE EN QUATRE ÉTAPES



MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE GESTION DES RISQUES



UPAC
UNION PARLÉMENTAIRE
LIBANÈSE

PLAN DE GESTION DU RISQUE

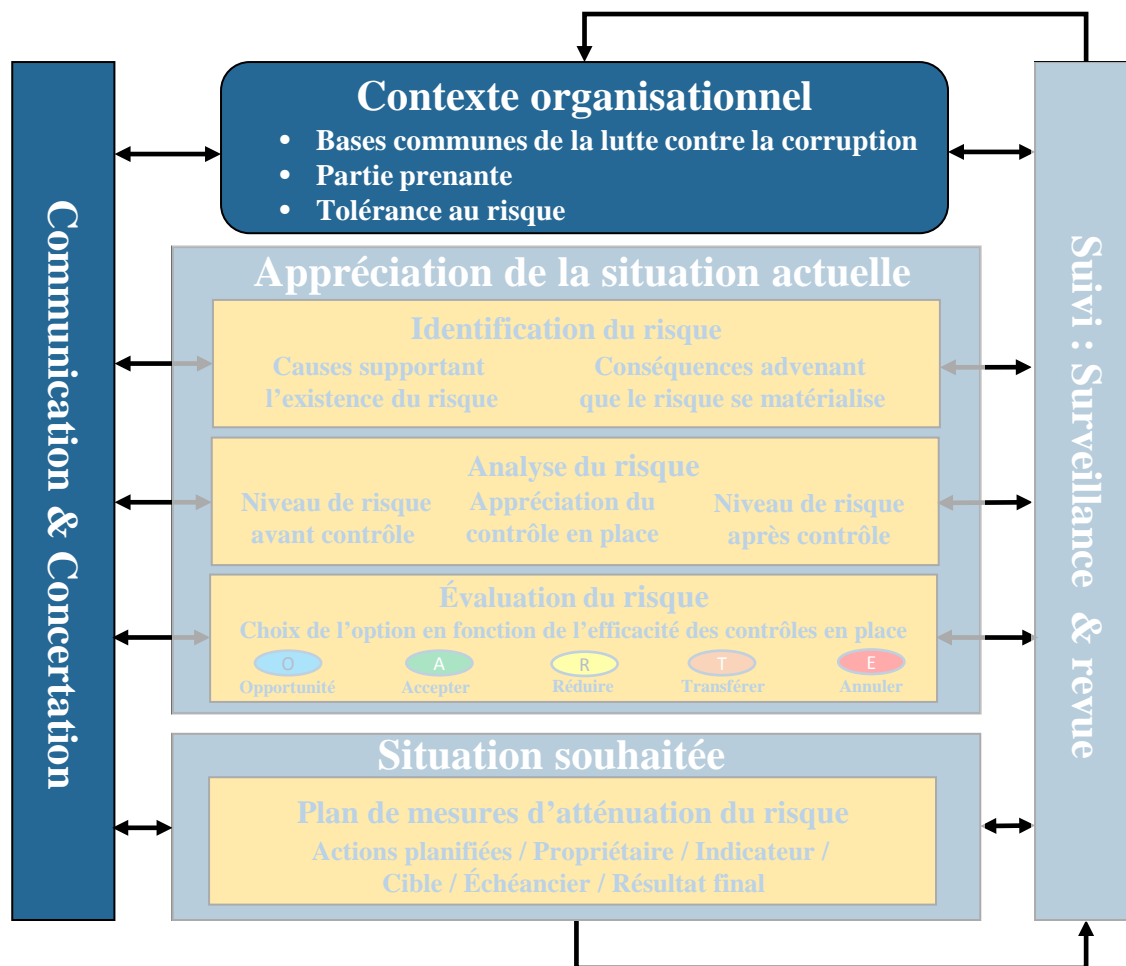
		INDICATEURS CLÉS	
CONTEXTE ORGANISATIONNEL	<p>1. Valeurs, 2. Leadership, 3. Gouvernance, 4. Mécanismes, 5. Contrôles / Audit / Évaluation, 6. Culture</p> <p>7. Prendre en compte les engagements publics visés à l'article 4 de la Loi sur la lutte contre les engagements publics (LCE) à l'égard de la Loi et comment la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contribue</p> <p>8. Assurer l'existence d'un mécanisme d'alerte et d'assistance</p> <p>9. Prendre en compte les plans de gestion des risques</p> <p>10. Clarté des rôles et responsabilités</p> <p>11. La perception du risque affecte les besoins, les attentes, les connaissances, les attitudes et les actions de la haute direction</p> <p>12. Disponibilité de bases et procédures de l'information, 13. Processus d'audit et de contrôle, 14. Disponibilité des données, 15. État</p> <p>16. Lignes directrices, 17. Mécanismes de suivi, 18. Procédures, 19. Audit, 20. Appareil juridique, 21. Coopération institutionnelle, 22. Rôle des médias</p>	<p>1. Niveau des mesures correctives de lutte contre la corruption</p> <p>2. Clarté concernant la gestion des risques en matière de corruption</p> <p>3. Niveau de gestion des risques en matière de corruption</p> <p>4. Parties prenantes</p> <p>5. Processus de gestion contractuelle</p> <p>6. Niveau de tolérance au risque</p>	
	<p>Explication du contexte organisationnel</p>		
APPRECIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	<p>Forme de risque</p> <p>Risque</p> <p>Explication du risque</p> <p>Causes</p> <p>Conséquences</p>	<p>Niveau de risque avant contrôle</p> <p>Probabilité (P) x Impact (I) = Niveau de risque (N)</p> <p>4,00 3,00 12,00</p> <p>Niveau de risque avant contrôle</p> <p>Probabilité (P) x Impact (I) = Niveau de risque (N)</p> <p>1,20 40% 4,80</p> <p>Niveau de risque après contrôle</p> <p>Probabilité (P) x Impact (I) = Niveau de risque (N)</p> <p>0,20 40% 0,80</p>	<p>1. Liste de formes de risques et de leurs causes</p> <p>2. Description des risques et de leurs impacts</p> <p>3. Clarté de l'identification du risque</p> <p>4. Clarté de la probabilité et d'impact</p> <p>5. Niveau de risque avant contrôle dans le risque</p> <p>6. Niveau de risque après contrôle dans le risque</p> <p>7. Cartographie de la hiérarchisation des risques</p> <p>8. Lien avec les processus internes</p>
	<p>Niveau de risque avant contrôle</p> <p>Niveau de risque après contrôle</p>	<p>1. Clarté de l'application des contrôles en place</p>	
	<p>Choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place</p> <p>O Opportunité</p> <p>A Accepter</p> <p>R Réduire</p> <p>T Transférer</p> <p>E Annuler</p>	<p>1. Schéma de choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles en place</p> <p>2. De ces schémas, on fait une analyse comparative en ce qui concerne le type de risque</p>	
	<p>Plan de mesures d'atténuation du risque</p> <p>Actions planifiées / Propriétaire / Indicateur / Cible / Échéancier / Résultat final</p>	<p>1. Plan de mesures d'atténuation des risques</p> <p>2. Liste des mesures</p> <p>3. Lien avec les processus internes</p>	
SITUATION SOUHAITEE	<p>Plan de mesures d'atténuation du risque</p> <p>Actions planifiées</p> <p>Propriétaire</p> <p>Indicateur</p> <p>Cible</p> <p>Échéancier</p> <p>Résultat final</p>	<p>1. Plan de mesures d'atténuation des risques</p> <p>2. Liste des mesures</p> <p>3. Lien avec les processus internes</p>	
SUIVI	<p>Appréciation des mesures d'atténuation mises en place par l'organisme</p> <p>Recommandations à l'organisme audité</p>	<p>1. Appréciation des mesures d'atténuation</p> <p>2. Liste de vérification</p>	

Service de la planification et de la gestion des risques
Rédigé par Farid A. Mahani

Page 1 sur 2
M.2.2.2018.02

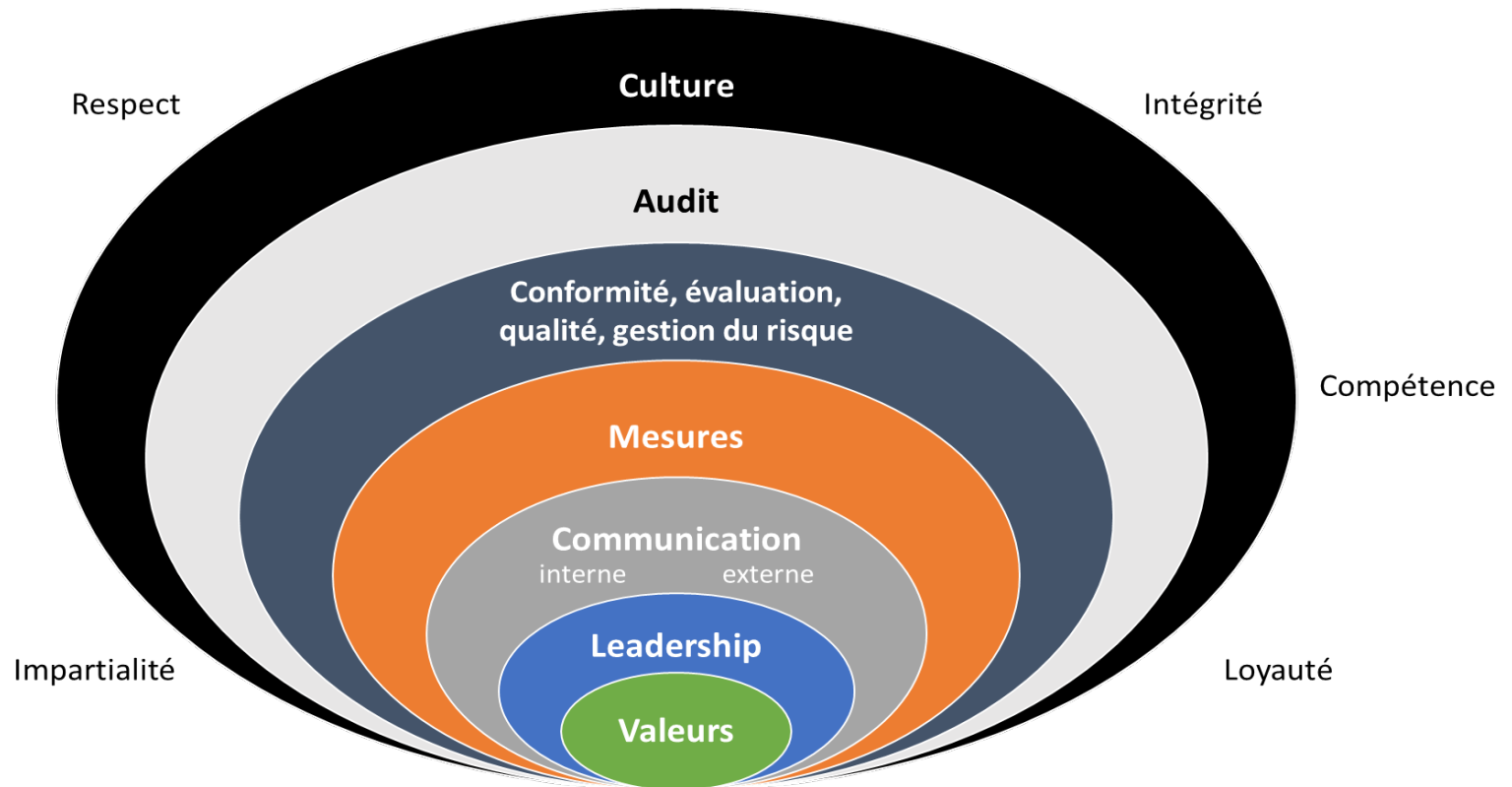
F. Al Mahsani (2017). « Plan de gestion des risques de corruption, adapté de ISO 31000 ». UPAC

CONTEXTE ORGANISATIONNEL



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

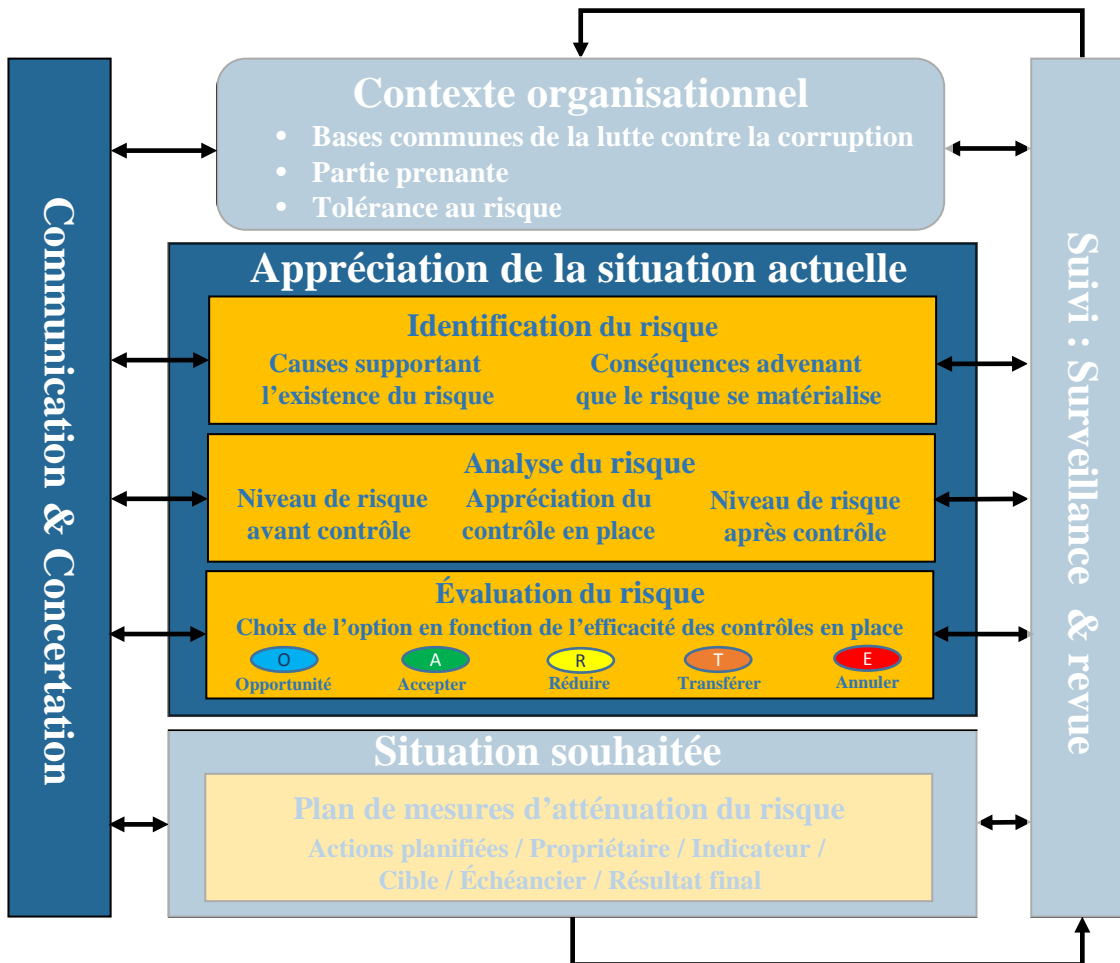
CONTEXTE ORGANISATIONNEL : BASES COMMUNES



Bases communes de l'Administration publique

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

APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE



UPAC
UNION PARISIENNE
NOMENCLATURE

PLAN DE GESTION DU RISQUE

		INDICATEUR	INDICATEUR
CONTEXTE ORGANISATIONNEL	1. Mission, 2. Leadership, 3. Gouvernance, 4. Moyens, 5. Culture, 6. Contrôle, 7. Évaluation, 8. Culture	1. Mission, 2. Leadership, 3. Gouvernance, 4. Moyens, 5. Culture, 6. Contrôle, 7. Évaluation, 8. Culture	1. Mission, 2. Leadership, 3. Gouvernance, 4. Moyens, 5. Culture, 6. Contrôle, 7. Évaluation, 8. Culture
	1. Mission, 2. Leadership, 3. Gouvernance, 4. Moyens, 5. Culture, 6. Contrôle, 7. Évaluation, 8. Culture	1. Mission, 2. Leadership, 3. Gouvernance, 4. Moyens, 5. Culture, 6. Contrôle, 7. Évaluation, 8. Culture	1. Mission, 2. Leadership, 3. Gouvernance, 4. Moyens, 5. Culture, 6. Contrôle, 7. Évaluation, 8. Culture
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification du risque	1. Risques identifiés à l'échelle de l'entité 2. Risques de non-détection d'un succès d'objectif	1. Risques identifiés à l'échelle de l'entité 2. Risques de non-détection d'un succès d'objectif
	Analyse du risque	1. Niveau de risque avant contrôle 2. Niveau de risque après contrôle	1. Niveau de risque avant contrôle 2. Niveau de risque après contrôle
	Évaluation du risque	1. Niveau de risque avant contrôle 2. Niveau de risque après contrôle	1. Niveau de risque avant contrôle 2. Niveau de risque après contrôle
SITUATION SOUHAITÉE	Plan de mesures d'atténuation du risque	1. Niveau de risque avant contrôle 2. Niveau de risque après contrôle	1. Niveau de risque avant contrôle 2. Niveau de risque après contrôle
	Suivi	1. Niveau de risque avant contrôle 2. Niveau de risque après contrôle	1. Niveau de risque avant contrôle 2. Niveau de risque après contrôle

Service de la prévention et de la détection
Rédigé par Paris Air Motion

Page 1 sur 1
M.A. 2014-01

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

IDENTIFICATION DES RISQUES : PHASES DU PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE¹

Étape 1 Définition du besoin et planification de l'acquisition

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



Étape 2 Processus d'octroi du contrat

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

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

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

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

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

Étape 4 Bilan

- Évaluation du rendement de l'entreprise**
- Reddition de comptes**

Renforcement de l'expertise

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

- Créer un pôle d'expertise en stratégie d'acquisition TI au Centre de services partagés du Québec (1)
- Rendre disponible, notamment aux PME et aux entreprises en démarrage, une offre de service améliorée en matière d'information et de formation (17)
- Élaborer un modèle de référence pour les processus d'acquisition (18)
- Exiger la mise en place de lignes de conduite visant à prévenir les conflits d'intérêts (20)

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

Octobre 2015

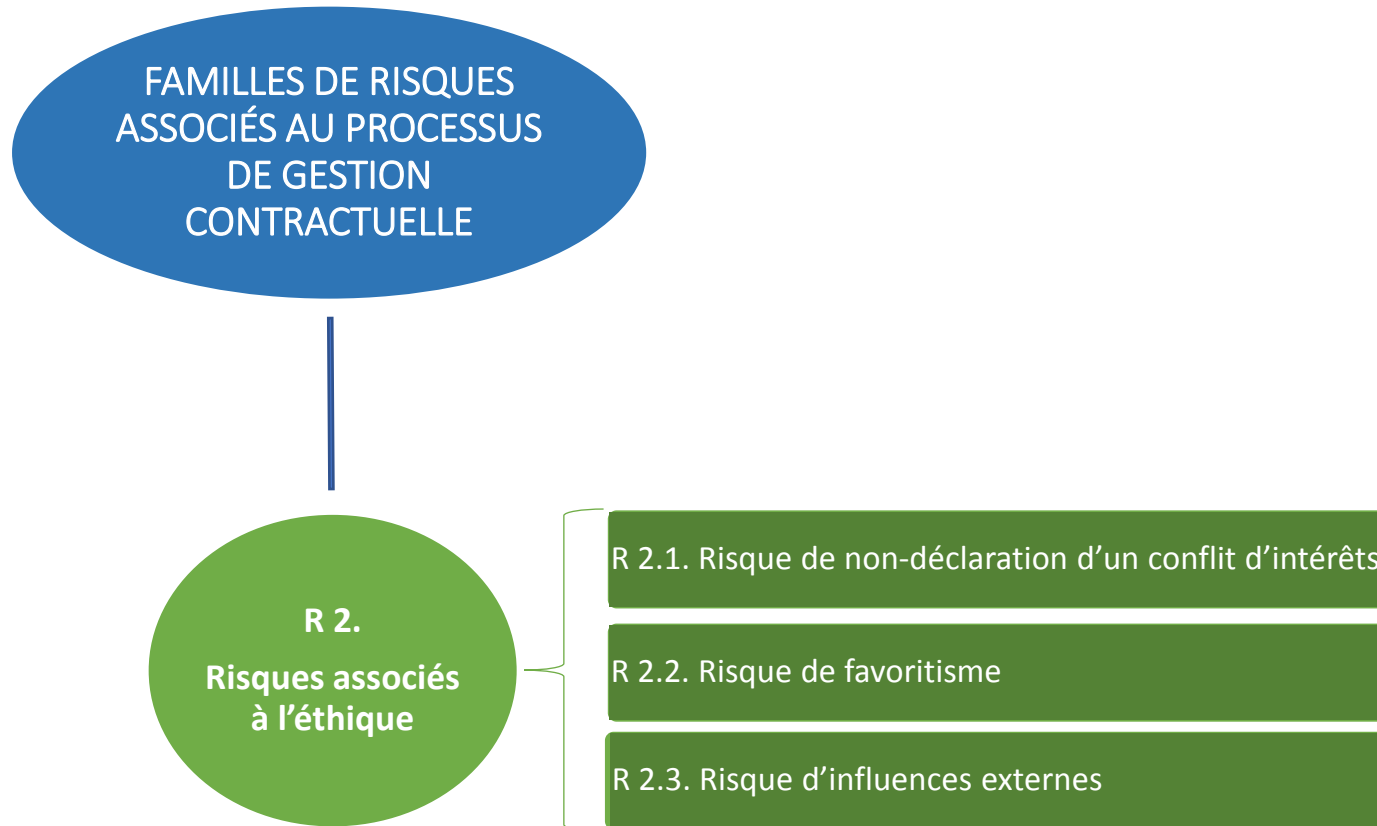
IDENTIFICATION DES RISQUES ASSOCIÉS AU PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE



Tableau des risques associés au processus de gestion contractuelle



IDENTIFICATION DU RISQUE : EXEMPLE DE RISQUES ASSOCIÉS À L'ÉTHIQUE



FICHE D'IDENTIFICATION DU RISQUE



FICHE D'IDENTIFICATION DU RISQUE

R 2. Risques associés à l'éthique

Vulnérabilités associées à la culture d'une organisation et à sa capacité de respecter l'esprit et l'intention du Code de valeurs et d'éthique de l'administration publique.

R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts

Explication du risque.

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

Exemples

- > Lien entre une personne impliquée dans le processus contractuel et une compagnie contractante ou celle d'un membre de famille contractant. Un employé d'un organisme public privilégié une compagnie dont il est associé, un frère possédant une compagnie en informatique en lien avec le donneur d'ouvrage; implication du conjoint dans un contrat de l'organisme public.
- > Ne pas s'être retiré lors d'un processus d'attribution d'un contrat sachant qu'on est en conflit d'intérêts.
- > Les relations de proximité.
- > Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa.
- > Le cumul et la durée des fonctions.
- > Absence de médianisme clair.
- > Absence de formulaire.

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

Exemples

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

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

Exemples

- > Restreindre ou empêcher la concurrence.
- > Surfacturation.
- > La collaboration entre acteurs publics et privés favorise le développement de relations de proximité, qui peuvent mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux.
- > Conditions favorables à la corruption générées par le comportement des institutions publiques vis-à-vis de la non-déclaration d'un conflit d'intérêts.
- > Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa peut générer des conflits d'intérêts.

Service de la prévention et de la détection

- Identification du risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
 - Définition de la famille de risque associé à l'éthique
 - Explication du risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
 - Causes
 - Conséquences

ANALYSE DU RISQUE : MATRICE DU RISQUE AVANT CONTRÔLE

Probabilité	Quasi-certaine 5	5	10	15	20	25	Niveau de risque inhérent (RI) = Probabilité (P) x Impact (I)
	Probable 4	4	8	12	16	20	
	Possible 3	3	6	9	12	15	
	Improbable 2	2	4	6	8	10	
	Rare 1	1	2	3	4	5	
		Négligeable 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Extrême 5	
						Impact	

Seuil de tolérance

Probabilité (P = 3) x Impact (I = 4) = Risque Inhérent (RI = 12)



PLAN DE GESTION DU RISQUE		INDICIS (POINTS)
CONTEXTE ORGANISATIONNEL	Explication des objectifs organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mission, 2. Vision, 3. Communication, 4. Valeurs, 5. Objectifs, 6. Qualité, 7. Culture Préciser les obligations des organismes publics visés à l'article 4 de la Loi sur les contrats des organismes publics (COPC) et les règles de la Loi sur l'accès à l'information en matière de contrat et de collaboration dans les processus de gestion contractuelle. Ajouter l'existence d'un processus d'évaluation et d'atténuation. Préciser les composantes d'un plan de gestion des risques. Définir les rôles et responsabilités. Le processus de gestion des risques doit être intégré aux processus, les systèmes et les valeurs de l'unité concernée. Définir le niveau d'acceptation de l'exposition, le processus d'évaluation de l'acceptabilité et l'attribution des niveaux 1 à 5. Classe, 1. Définition, 2. Identification, 3. Évaluation, 4. Atténuation, 5. Surveillance, 6. Communication, 7. Révision, 8. Reporting, 9. Amélioration, 10. Autres.
	Évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> 1. Niveau de risque inhérent 2. Niveau de risque résiduel 3. Niveau de risque acceptable 4. Niveau de risque tolérable 5. Niveau de risque évitable
APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE	Identification des risques	<ul style="list-style-type: none"> 1. Liste de risques 2. Niveau de risque inhérent 3. Niveau de risque résiduel 4. Niveau de risque acceptable 5. Niveau de risque tolérable 6. Niveau de risque évitable
	Évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> 1. Niveau de risque inhérent 2. Niveau de risque résiduel 3. Niveau de risque acceptable 4. Niveau de risque tolérable 5. Niveau de risque évitable
SITUATION SOUHAITÉE	Plan de mesures d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> 1. Liste des mesures d'atténuation 2. Liste des mesures d'atténuation 3. Liste des mesures d'atténuation 4. Liste des mesures d'atténuation 5. Liste des mesures d'atténuation
	Surveillance des mesures d'atténuation	<ul style="list-style-type: none"> 1. Liste des mesures d'atténuation 2. Liste des mesures d'atténuation 3. Liste des mesures d'atténuation 4. Liste des mesures d'atténuation 5. Liste des mesures d'atténuation

CRITÈRES DE PROBABILITÉ

Critères multifactoriels de la probabilité qu'un organisme devient vulnérable aux actes répréhensibles

Probabilité	Quantitative	Explication
Quasi-certaine (5)	> 75 % de chance	<ul style="list-style-type: none">• Très facile à commettre des actes répréhensibles sans contrôle sur place.• Devrait se produire dans la plupart des cas (jour / semaine).• Nombre très élevé d'incidents ou d'erreurs (ex. sécurité de l'information), de faits (ex. éthique) ou d'événements (ex. collusion) enregistrés.• Nombre très élevé de contrats.
Probable (4)	51 % - 75 % de chance	<ul style="list-style-type: none">• Facile à commettre des actes répréhensibles sans contrôle sur place.• Probablement se produit dans la plupart des cas (mensuel).• Nombre élevé d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés.• Nombre élevé de contrats.
Possible (3)	26 % - 50 % de chance	<ul style="list-style-type: none">• Modérément complexe à commettre des actes répréhensibles sans contrôle en place.• Pourrait se produire à un moment donné (sur 12 mois).• Quelques incidents, erreurs, faits ou événements enregistrés.• Nombre moyen de contrats.
Improbable (2)	10 % - 25 % de chance	<ul style="list-style-type: none">• Difficile à commettre des actes répréhensibles même sans contrôle en place.• Ne devrait pas se produire (deux à cinq ans).• Peu d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés.• Peu de contrats.
Rare (1)	< 10 % de chance	<ul style="list-style-type: none">• Très difficile à commettre des actes répréhensibles même sans contrôle en place.• Peut se produire que dans des circonstances exceptionnelles (10 ans).• Pas d'incidents, d'erreurs, de faits ou des événements enregistrés.• Presque aucune ou très peu de contrats.

CRITÈRES D'IMPACT

Critères multifactoriels de l'impact⁽¹⁾ potentiel de matérialisation d'actes répréhensibles

Impact	Réputation	Financier ⁽²⁾	Juridique	Qualité de 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 à la réputation de façon irréversible. 	Dépassement financier est > 30 % du poste budgétaire du contrat public.	L'impact touche l'ensemble du processus de gestion contractuelle et pouvant mener à des accusations.	<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 est compris entre 20 % et 30 % du poste budgétaire du contrat public.	L'impact est important pouvant mener à des accusations et s'étend dans plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.	<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 est compris entre 10 % et 20 % du poste budgétaire du contrat public.	L'impact est moyen, de nature administrative et s'étend dans plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.	<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 est compris entre 5 % et 10 % du poste budgétaire du contrat public.	L'impact est mineur, de nature administrative et limité à une phase du processus de gestion contractuelle.	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'insatisfaction faible. Irritants mineurs.
Insignifiant (1)	Quelques commentaires négatifs.	Dépassement financier est < 5 % du poste budgétaire du contrat public.	Avertissement nécessitant de corriger la situation dû 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.

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

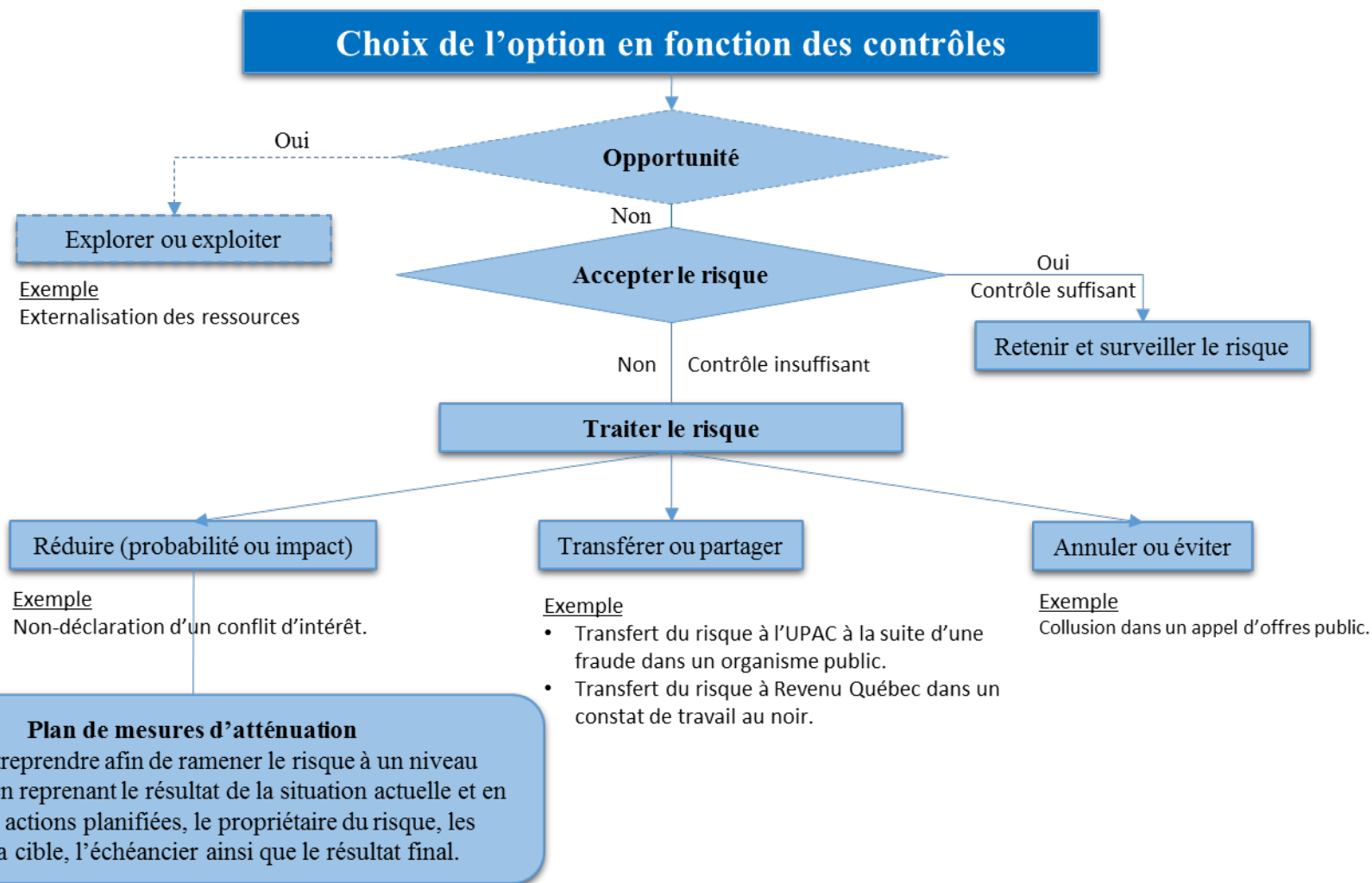
^[2] Il faut aussi tenir compte de l'importance de la valeur du contrat.

APPRÉCIATION DU NIVEAU DE CONTRÔLE DU RISQUE

Exemples de contrôle : Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêt	Niveau de contrôle	Explication du choix du niveau de contrôle	Facteur de contrôle (FC) en %	Facteur de non contrôle (FNC = 1 - FC) en %
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un système de déclaration obligatoire applicable aux titulaires de charges publiques afin de prévenir et de détecter de possibles incompatibilités ou de conflits d'intérêts. • Informer adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code d'éthique. • Réaliser des formations en éthique et déontologie sous forme d'études de cas. • Politique d'encadrement des rapports de proximité entre public/privé. 	Optimisé (5)	Des processus ont été affinés à un niveau de bonnes pratiques sur la base de résultats de l'amélioration continue.	80 %	20 %
	Efficace (4)	Le suivi de gestion et les mesures de conformité semblent fonctionner efficacement. Les processus sont en constante amélioration et offrent une bonne pratique.	60 %	40 %
	Défini (3)	Des procédures ont été normalisées, documentées et communiquées par la formation. Il est exigé que ces processus doivent être suivis. Cependant, il est peu probable que les erreurs soient détectées. Les procédures sont existantes mais non sophistiquées.	40 %	60 %
	Intuitif (2)	Les processus sont en développement. Il n'y a pas de formation ou de communication de procédure standard formelle et la responsabilité est laissée à l'individu.	20 %	80 %
	Non standardisé (1)	Il n'y a pas de processus standardisé mais uniquement des approches ad hoc qui ont tendance à être appliqué sur une base individuelle ou au cas par cas. L'approche globale de la gestion est désorganisée.	10 %	90 %
	Inexistant (0)	Absence totale de tout processus reconnaissable. L'organisation n'a même pas reconnu qu'il y a un problème à résoudre.	0 %	100 %

Source : Farid Al Mahsani (2016). « **Appréciation du niveau de contrôle : exemples de contrôle du Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles** ». Unité permanente anticorruption. Adapté de [Fraud and Corruption Maturity Model. Bureau du vérificateur général du gouvernement australien] <https://audit.wa.gov.au/reports-and-publications/reports/fraud-prevention-and-detection-in-the-public-sector/key-findings/fraud-and-corruption-maturity-model>

ÉVALUATION DU RISQUE : CHOIX DE L'OPTION EN FONCTION DES CONTRÔLES



Farid Al Mahsani (2017). « Évaluation des risques : choix de l'option en fonction de l'efficacité des contrôles ».

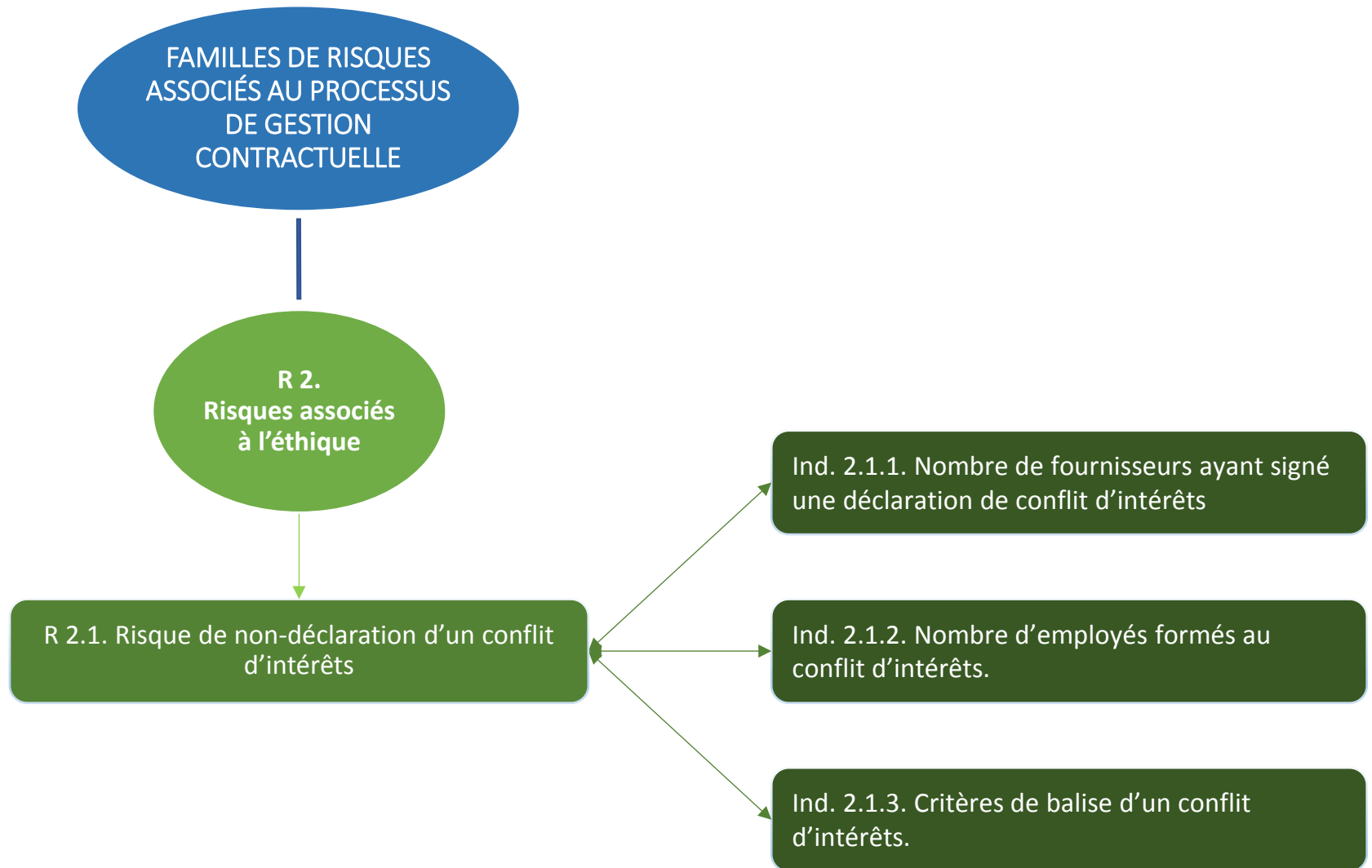
EXEMPLE DE TRAITEMENT DE RISQUE

Plan de mesures d'atténuation

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

Résultat de la Situation Actuelle	Situation souhaitée					
	Actions planifiées	Propriétaire	Indicateurs	Cible	Échéancier	Résultat final
AR 2.1.1. ...	AP 2.1.1. ...	X	Ind.2.1.1.	100 %	jj. mm. année (ex.6 mois)	80 %
AR 2.1.2. ...	AP 2.1.2. ...	Y	Ind.2.1.2.
AR 2.1.3. ...	AP 2.1.3. ...	Z	Ind.2.1.3.

EXEMPLE D'INDICATEURS



PRÉSENTATION DE LA TROUSSE D'OUTILS



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



Explication sommaire de la trousse d'outils

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

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

1 - Contexte organisationnel

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

2 - Appréciation de la situation actuelle

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

3 - Situation souhaitée

Cette section contient deux éléments :

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

4 - Suivi

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

PLAN DE GESTION DU RISQUE

I- CONTEXTE ORGANISATIONNEL

II- APPRÉCIATION DE LA SITUATION ACTUELLE

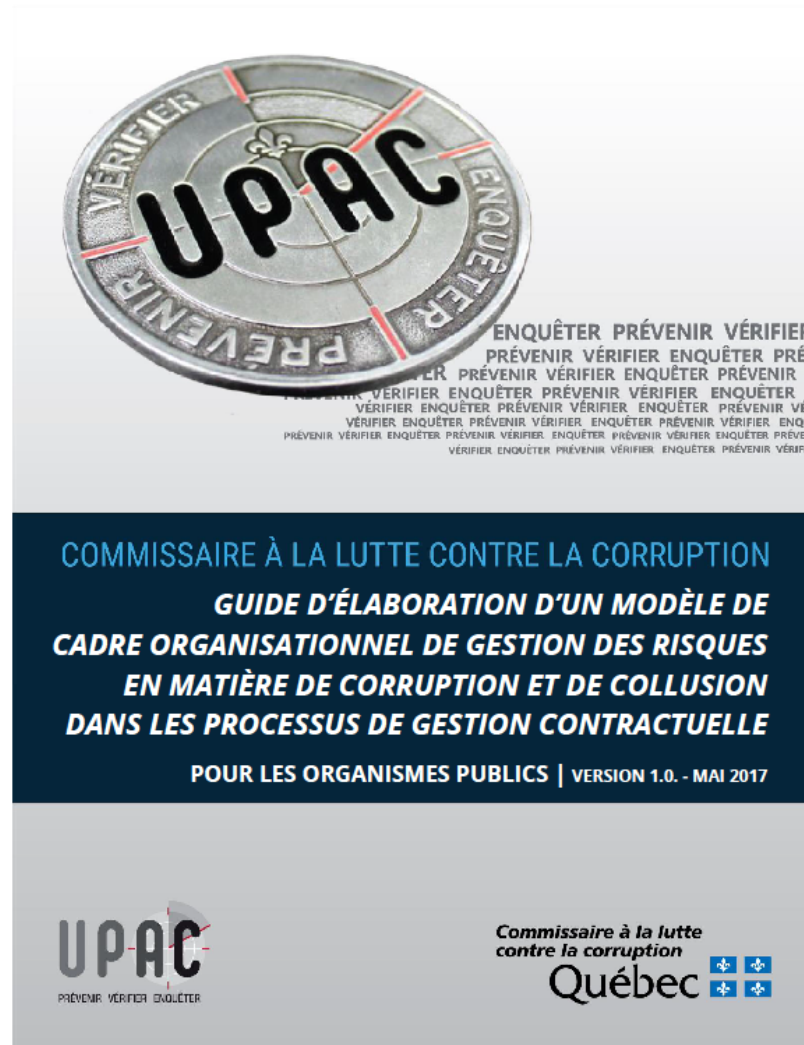
III- SITUATION SOUHAITÉE

IV- SUIVI

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

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016
ISBN 978-2-550-78469-2

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



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

QUESTIONS...



PRÉVENIR VÉRIFIER ENQUÊTER