

COMMISSAIRE À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

LA GESTION DES RISQUES DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS L'OCTROI DES CONTRATS PUBLICS

MESSAGE DU COMMISSAIRE À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION



Depuis quelques années au Québec, la prise de conscience du phénomène de la corruption et de la collusion et de ses impacts négatifs pour le développement économique et social a provoqué l'indignation populaire. Afin de lutter efficacement contre ce phénomène, le gouvernement du Québec a créé en février 2011, l'Unité permanente anticorruption (UPAC) dans le but de regrouper les différentes expertises pouvant permettre une lutte intégrée contre la corruption et la collusion.

Le mandat qui m'a été confié est d'assurer, pour l'État, la coordination des actions de prévention, de lutte contre la corruption en matière contractuelle dans le secteur public et de favoriser la confiance du public dans les marchés publics. En effet, la lutte contre la corruption et la collusion ne peut être uniquement abordée par la répression, elle doit également l'être par la prévention. L'équilibre entre ces deux approches nous permet d'obtenir des effets à plus long terme.

Au cours de la dernière année, l'équipe de prévention de l'UPAC s'est intéressée aux stratégies de prévention de la corruption qui ont été développées ailleurs dans le monde par des organisations ayant un mandat similaire au nôtre. Nous avons été à même de constater que la gestion des risques, une approche couramment utilisée en gestion de projets et en gestion des sinistres, s'avère très intéressante au regard de la prévention de la corruption et de la collusion.

La gestion des risques permet d'agir par anticipation, en cohérence une approche préventive qui permet de faire face de façon méthodique aux risques de corruption et de collusion. Je crois fermement qu'elle peut être utilisée efficacement pour prévenir les actes répréhensibles dans le processus d'octroi et de réalisation des contrats publics. Cependant, celle-ci ne pourra être pleinement efficace sans l'engagement ferme des plus hautes autorités des organisations publiques à intégrer la prévention et la gestion des risques de corruption et de collusion à leurs valeurs, leurs politiques de gestion et leurs opérations quotidiennes.

Le présent guide a été conçu pour permettre aux donneurs de contrats de connaître les étapes de réalisation du plan de prévention des risques de corruption et de collusion. Il vise le développement de réflexes préventifs permettant d'anticiper les risques et la mise en place de mesures qui augmenteront leur résistance à la corruption, à la collusion et aux autres formes d'actes répréhensibles.

Ce plan est au cœur d'une stratégie globale de prévention des risques de corruption et de collusion, il viendra se répercuter sur le leadership des hautes autorités, sur le code de conduite attendu, sur les politiques de gestion en matière contractuelle et sur l'ensemble de la culture organisationnelle.

Combattre la corruption et la collusion est un enjeu de société qui concerne particulièrement tous ceux qui participent au processus d'attribution des contrats publics.

Le commissaire

Robert Lafrenière

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Introduction

La lutte contre la corruption et la collusion dans l'octroi des contrats publics doit être menée sur plusieurs fronts. Les enquêtes et les vérifications entreprises par l'UPAC permettent certes d'identifier les coupables et de les traduire devant les tribunaux; elles ont une influence certaine sur les comportements futurs des dirigeants, des gestionnaires et fonctionnaires publics. Cependant, pour s'assurer que des comportements déviants ne réapparaissent pas, il faut mettre en place des moyens qui auront un effet à long terme sur la gouvernance, la culture et les processus d'octroi de contrat des ministères et organismes (M/O).

Une analyse rigoureuse des meilleures pratiques en matière de prévention de la corruption et de la collusion nous a permis d'identifier une approche basée sur la gestion des risques. Cette approche est notamment proposée par plusieurs organismes internationaux tels que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le U4 (*anti-corruption resource centre*) pour gérer les risques de corruption dans l'octroi d'aide internationale. Certains pays, dont l'Australie utilisent déjà cette approche pour lutter contre la corruption dans les organismes publics.

Les fondements de la lutte à la corruption et à la collusion dans les organismes publics

Afin de lutter efficacement contre toutes formes de corruption et de collusions, les organismes publics ou privés doivent d'abord s'assurer que les fondements de la lutte contre la corruption soient déjà en place dans leur organisation. Ces fondements sont internationalement reconnus par tous les organismes chargés de la lutter contre la corruption. Ce sont notamment :

- un **leadership** de la haute direction en matière de lutte contre tout acte répréhensible;
- Une **culture organisationnelle** qui encourage les comportements éthiques, les vérifications et les contrôles;
- des **valeurs organisationnelles** d'intégrité de responsabilité et d'imputabilité;
- des **politiques de gestion** claires en matière de prévention, de détection et de traitement des cas de corruption;
- un **code de conduite** encadrant les pratiques et les normes de fonctionnement;
- des **systèmes de gestion** robustes, contenant des mesures de détection et de lutte à la corruption;
- des **procédures claires de divulgation** interne de protection contre les représailles et d'enquête menant à des mesures disciplinaires concrètes;
- un **plan d'action** pour prévenir la corruption et la collusion.

La gestion de risques de corruption et de collusion dans l'octroi des contrats publics

La prévention vise à agir en amont, avant même qu'un problème ne se développe. L'approche de la gestion des risques est tout à fait compatible avec les objectifs de la prévention, puisqu'elle permet de mettre en place des moyens pour atténuer, voir même annuler les risques que de corruption ou de collusion dans les processus d'octroi des contrats publics.

Beaucoup de ministères et d'organismes (M/O) possèdent déjà des équipes et des outils de gestion des risques dans leur domaine d'intervention. C'est le cas notamment de la sécurité civile, d'Hydro-Québec et du Ministère des Transports du Québec (MTQ) pour ne citer que ceux-ci. Cependant, très peu de M/O tiennent compte des risques de corruption ou de collusion dans la gestion de leurs contrats.

L'approche préconisée par le commissaire à la lutte contre la corruption, vise donc à inclure la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans la démarche des M/O. Un guide méthodologique conçu à leur intention, explique la démarche à suivre pour appliquer l'approche de gestion des risques de façon simple et efficace. De plus, l'UPAC offre l'appui de conseillers en prévention afin de les guider les M/O dans l'implantation et dans les suivis.

Conclusion

Afin de consolider la démarche nous croyons qu'une modification à la Loi sur l'administration publique dans le but d'y inclure à l'article 9 l'obligation pour les ministères et organismes d'implanter une démarche de gestion des risques de corruption et de collusion et d'inclure un plan de gestion des risques de corruption dans tous leurs contrats, projets, plans d'audit et plans stratégiques. Cette démarche démontrerait sans aucune équivoque, l'importance accordée par le gouvernement au problème de la corruption et de la collusion.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 1 |
| 1. Les fondements de la lutte à la corruption | 2 |
| 1.1. Le leadership | 2 |
| 1.2. La culture organisationnelle..... | 2 |
| 1.3. Les valeurs et les standards | 2 |
| 1.4. Les politiques de gestion | 2 |
| 1.4.1. Une politique de gestion spécifique à la prévention de la corruption | 3 |
| 1.5. Le code de conduite | 3 |
| 1.6. Les systèmes de gestion | 3 |
| 1.7. La réponse à la corruption | 4 |
| 2. Conditions de succès | 5 |
| 3. Présentation de la démarche | 6 |
| 3.1. Définition du contexte | 6 |
| 4. Identification des risques de corruption et de collusion | 7 |
| 4.1. L'analyse des processus de gestion des contrats publics..... | 7 |
| 4.2. Description des activités | 7 |
| 4.3. Identification des risques potentiels..... | 7 |
| 5. Priorisation | 9 |
| 6. Mesure de mitigation..... | 10 |
| 7. Le plan de gestion des risques de corruption et de collusion | 11 |
| Conclusion..... | 12 |

TABLE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

| | |
|--|---|
| Figure 1 Modélisation de la démarche..... | 6 |
| Figure 2 Le processus de gestion des contrats publics..... | 7 |
| Tableau 1 Description de l'importance des risques | 9 |
| Tableau 2 Matrice de criticité | 9 |

INTRODUCTION

La conscientisation de la population et des élus à propos des effets néfastes liés à la corruption et à la collusion met en évidence la responsabilité des hauts dirigeants d'organismes publics, d'assurer la robustesse et la transparence de leurs processus d'octroi de contrats.

Ce document décrit les grandes étapes permettant de développer un plan de gestion des risques de corruption et de collusion dans l'octroi des contrats publics. L'approche préconisée se base sur des principes reconnus et vise à proposer une démarche méthodique, mais simple d'identification, de définition et d'action dans le but de mitiger les risques identifiés.

Certaines organisations ont déjà une expertise et une démarche structurée de gestion des risques. Cependant, très peu incluent les risques de corruption et de collusion dans leurs facteurs d'analyse. L'objectif sera, alors, de simplement ajouter l'analyse de ces risques aux autres déjà évalués et de s'assurer de mettre en place les mesures de mitigation appropriées afin de réduire, ou annuler les risques de corruption et de collusion dans leurs processus d'octroi et de gestion des contrats publics.

La première partie s'adresse plus particulièrement aux dirigeants des organismes publics. Elle présente brièvement les étapes de réalisation en mettant l'accent sur les conditions de succès. Elle a pour but de favoriser la prise de décision quant à la mise en place d'un processus de gestion des risques au sein de l'organisation.

La seconde partie quant à elle s'adresse davantage aux responsables de la démarche. Elle présente plus en détail la méthode et les outils pour réaliser leur mandat. La démarche méthodologique proposée est volontairement simple. Elle pourra être bonifiée en fonction de la complexité des processus de chaque organisme donneur de contrats publics (DCP).

La mise en place de la gestion des risques de corruption et de collusion, en plus d'être un moyen efficace de contrer ces phénomènes, doit être vue comme un investissement à long terme qui engendrera des retours importants. En plus des économies réalisées, la confiance du public dans ses institutions et la capacité de rendre compte de façon structurée des mesures prises, contribueront à améliorer l'image et la crédibilité des organismes impliqués.

1. LES FONDEMENTS DE LA LUTTE À LA CORRUPTION

La lutte contre la corruption repose sur des éléments fondamentaux qui régissent les organisations autant privées que publiques. Ces éléments constituent non seulement les fondements de la lutte contre toute forme de corruption mais également la base de l'efficacité organisationnelle.

Leur présence ou leur mise en place assurera à la haute direction que le terreau dans lequel évolue l'organisation est propice au développement de réflexes et de comportements éthiques des intervenants impliqués dans le processus d'octroi et de gestion des contrats publics.

Voici la liste des éléments reconnus par de nombreux organismes impliqués dans la lutte contre la corruption et à la collusion.

1.1. LE LEADERSHIP

La prévention de la corruption relève avant tout de la haute direction. La façon dont les cadres supérieurs agissent influence directement la culture de l'organisation. Il en va de leurs comportements et de leurs efforts pour assurer que le plan de prévention soit suivi et qu'il fonctionne.

1.2. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La meilleure façon de comprendre ce qu'est la culture organisationnelle est la phrase que l'on répète systématiquement aux nouveaux employés lors de leur première journée de travail «c'est comme ça que ça marche ici».

La culture guide la façon dont on prend les décisions dans une organisation. Si la culture de l'organisation accepte ou ne fait rien contre les comportements déviants, il y a de fortes chances que la corruption s'installe et devienne même endémique.

Par contre, si la culture encourage et récompense les comportements qui sont conformes à une stratégie de lutte contre la corruption, il y aura alors peu d'en retrouver. Les gestionnaires et les superviseurs sont en très bonne position pour influencer l'adoption d'une culture éthique en encourageant les comportements conformes, les vérifications et les contrôles.

1.3. LES VALEURS ET LES STANDARDS

Les valeurs ne sont pas nécessairement écrites ou même visibles. Elles peuvent cependant être facilement décelées selon la façon dont l'organisme mène ses affaires courantes. Dans le secteur public, tous les employés servent l'intérêt public. Par conséquent, pour ces employés, le fait de savoir que leurs décisions et leur comportement sont dans l'intérêt public peut servir de valeur guide.

Les principales valeurs qui sont attendues des employés du secteur public sont la compétence, la loyauté, l'impartialité, l'intégrité et le respect.

1.4. LES POLITIQUES DE GESTION

Les organisations développent des politiques de gestion, des procédures et des systèmes administratifs dans le but d'obtenir une gestion efficace et une bonne gouvernance. Tout comme un code de conduite, les politiques de gestion sont un élément important d'une stratégie de prévention de la corruption. Elles doivent cependant être réalistes, claires et compréhensibles par tous ceux qui sont concernés. Une révision régulière doit être planifiée afin de s'assurer qu'elles soient toujours pertinentes et applicables.

1.4.1. UNE POLITIQUE DE GESTION SPÉCIFIQUE À LA PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

Cette politique informe les parties prenantes sur la manière dont seront traités les cas de corruption et la prévention de ces actes. Elle contient généralement les informations suivantes :

- le nom et le poste du responsable de l'application de la politique;
- la référence aux articles de loi applicables;
- les documents liés (tel que le plan de gestion des risques à la corruption, le code de conduite, etc.);
- la date de la dernière révision;
- la définition des actes répréhensibles relatifs à la de la corruption;
- l'énoncé des principes de gestion relatifs à la corruption;
- le plan de communication de la politique de gestion de la corruption.

1.5. LE CODE DE CONDUITE

Le code de conduite est une déclaration officielle des valeurs et des pratiques adoptées par une organisation qui peut aussi viser les relations avec les fournisseurs. Par ce code de conduite, l'organisation s'engage à observer des principes d'action, des normes et à les faire observer par ses employés, ses sous-traitants et ses fournisseurs.

À cet effet, *Transparency international*¹ (TI), recommande que les principes suivants soient inclus dans le code de conduite des organismes publics :

- l'organisme condamne la corruption sous toutes ses formes directes ou indirectes;
- l'organisme s'engage à développer et implanter un programme de lutte à la corruption.

Du côté des sous-traitants et fournisseurs, les principes recommandés par TI sont les suivants :

- l'organisme s'engage à conduire ses affaires de façon honnête, équitable et transparente;
- l'organisme s'engage à ne pas donner ou offrir, ni accepter des pots de vin afin d'obtenir des avantages d'affaires;
- l'organisme s'engage à développer un programme de formation et de prévention pour soutenir ses engagements.

1.6. LES SYSTÈMES DE GESTION

Les systèmes de gestion visent l'amélioration des stratégies, des procédures et processus en vigueur dans une organisation. C'est par le partage des informations, des méthodes d'évaluation, l'amélioration du travail d'équipe et le respect des normes et de la qualité des services que ces améliorations se produisent.

Tous les organismes publics possèdent de nombreux systèmes de gestion. Généralement, on retrouve les systèmes de gestion financière, les systèmes informatiques, ceux de l'évaluation de la performance et d'archivage. Les vérifications internes sont aussi considérées comme des systèmes de vérification. Ces systèmes doivent être robustes et contenir des mesures de détection et de lutte contre la corruption et la collusion.

¹ <http://www.transparency.org/>

1.7. LA RÉPONSE À LA CORRUPTION

Les organismes doivent posséder des mécanismes de contrôle qui permettent de détecter et de réagir à la corruption. Ces mécanismes vont de la divulgation interne aux mesures disciplinaires, allant même jusqu'au congédiement et au dépôt d'accusations en vertu du Code criminel.

Les organismes les mieux structurés possèdent des moyens pour faciliter la divulgation d'actes qui s'apparentent à de la corruption ou à des actes répréhensibles, incluant la mauvaise gestion. Ils réalisent ou font réaliser des enquêtes internes et donnent suite à leurs recommandations. Enfin, ils ont un plan pour prévenir la corruption et diminuer leur vulnérabilité.

2. CONDITIONS DE SUCCÈS

La réalisation d'un plan de gestion des risques de corruption dans l'octroi des contrats publics demande un engagement formel de la part de la haute direction. Elle nécessite également l'investissement de ressources humaines et financières. C'est pourquoi il doit être réalisé avec une grande rigueur et par les bonnes personnes. La mise à jour du plan et sa maîtrise² ne seront que plus faciles si l'exercice de départ a été réalisé correctement et qu'il répond aux risques spécifiques de l'organisme donneur de contrats publics (DCP).

Pour assurer cette rigueur et la cohérence de la méthodologie, il est important de confier le mandat à une personne qui est reconnue pour son sens éthique et pour sa connaissance du processus d'octroi au niveau de l'organisme DCP.

Le choix des expertises nécessaires à l'intérieur de l'équipe qui appuiera le responsable assurera l'efficacité de la procédure. L'idéal serait de constituer une équipe matricielle avec des personnes qui possèdent des expertises dans des domaines complémentaires tels que : l'administration, la supervision, l'analyse, la planification, la rédaction de contrats, le processus d'appel d'offres, le processus d'adjudication, le suivi des travaux et des finances, l'éthique et la gestion de projet.

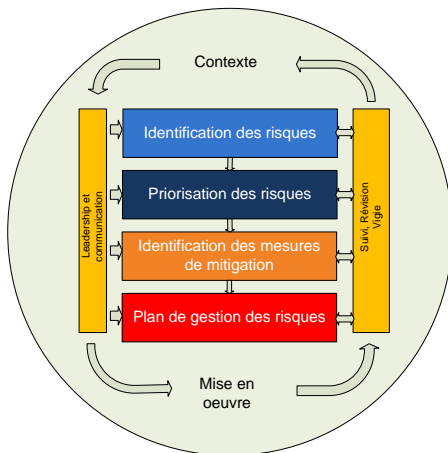
La préparation d'un plan de travail et le partage des responsabilités sont des éléments importants menant à la réalisation du plan de gestion de la corruption et de la collusion dans les délais impartis.

² Réf. Norme ISO31000:2009

3. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

La démarche de gestion des risques à l'intégrité, préconisée par le Secrétaire du conseil du trésor et l'UPAC est basée sur l'approche par processus. Cette approche est minimalement constituée de quatre (4) étapes et respecte les normes et pratiques du *Project Management Institute* (PMI). La figure 1, ci-dessous, présente le modèle de la démarche proposée.

Figure 1 Modélisation de la démarche



- Identification des risques
- Priorisation des risques (la quantification des risques par ordre de probabilité ou d'impact)
- Identification de mesures de mitigation (la réponse aux risques)
- Le plan de gestion des risques de corruption et de collusion (le contrôle des risques, la révision et l'ajustement du plan)

3.1. DÉFINITION DU CONTEXTE

Une étape préliminaire importante est de définir le contexte dans lequel la démarche se réalisera.

Chaque organisme possède un contexte particulier qui évolue dans le temps. Ainsi, au niveau du contexte interne, certaines situations (les relations de travail, le contexte financier, le climat de travail, etc.) peuvent avoir un impact direct sur la qualité de la démarche.

Au niveau externe, les lois, les règlements et les normes qui encadrent l'organisme doivent être bien compris et tenus en compte afin d'assurer la réussite de la démarche.

4. IDENTIFICATION DES RISQUES DE CORRUPTION ET DE COLLUSION

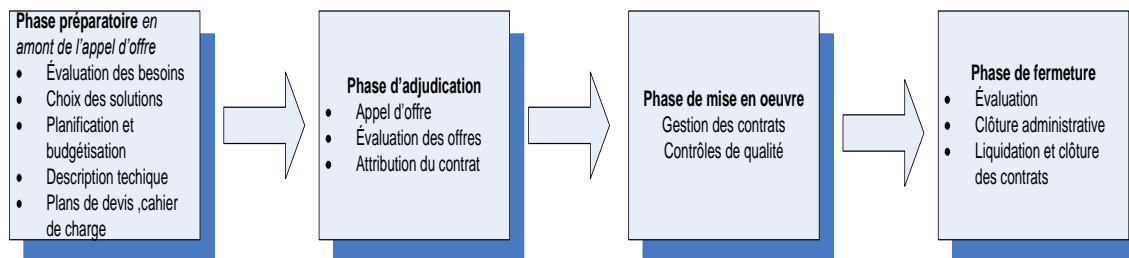
4.1. L'ANALYSE DES PROCESSUS DE GESTION DES CONTRATS PUBLICS

Toutes les organisations publiques, peu importe leur envergure, gèrent des processus d'octroi de contrats. L'identification méthodique des processus d'octroi et de gestion des contrats publics constitue la base de la démarche d'analyse des risques de corruption et de collusion.

La notion de contrat public est assez large. Elle inclut notamment les contrats dits traditionnels, les contrats gré à gré, l'émission de permis, de subvention et les ententes verbales ou écrites,

L'analyse des meilleures pratiques démontre qu'il existe généralement quatre phases dans les processus de gestion des contrats publics (réf. Figure 2). Chacune de ces phases est elle-même constituée d'activités qui sont des étapes obligatoires pour sa réalisation. En fonction de leur domaine d'activité, certains DCP peuvent avoir plus d'activités constituantes que celles qui sont ici énumérées.

Figure 2 Le processus de gestion des contrats publics



Afin de correctement identifier les façons de faire de l'organisme, il importe de pouvoir compter sur la collaboration et la participation des personnes reliées au processus d'octroi des contrats publics. Certains modèles nécessiteront de nouvelles façons de procéder afin d'améliorer leur résistance à la corruption et à la collusion.

4.2. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

À partir de l'identification du processus d'octroi des contrats publics, la deuxième étape consiste à réaliser une analyse plus méthodique visant à identifier les activités constituantes de chacune de ces phases. Leur compréhension est essentielle pour être en mesure d'éventuellement identifier les failles potentielles qui ouvrent la porte à de la corruption ou à de la collusion.

4.3. IDENTIFICATION DES RISQUES POTENTIELS

Cette étape consiste à faire une liste de tous les risques potentiels et de voir comment, dans un processus donné, ces risques pourraient se développer.

Les principaux risques identifiés dans le domaine de la gestion des contrats publics sont :

Le trafic d'influence : Recevoir des dons (argent ou biens) dans le but de favoriser les intérêts d'une personne morale ou physique auprès des pouvoirs publics.

Les pots-de-vin : Donner une forme d'avantage dans le but d'influencer indûment une action ou une décision.

Les conflits d'intérêts : Une personne occupant une charge publique dont les intérêts personnels viennent en conflit avec sa fonction, pendant ou après un emploi public.

Le vol ou la substitution de ressources : Substituer un produit de moindre qualité résultant dans la diminution de la qualité finale du livrable.

La collusion : Entente illicite entre des entreprises complices afin d'entraver la concurrence par :

- la fixation des prix et/ou la production de biens et services;
- le partage des ventes, des territoires, des clients ou des marchés et/ou
- le trucage des offres;

dans le but d'en tirer une rente économique illégale au détriment des concurrents, des acheteurs et des consommateurs.

La fraude : Utilisation d'informations fausses dans le but d'inciter une personne à autoriser volontairement des dépenses exagérées. Ex. : exagérer le nombre de voyages de camion nécessaires à la réalisation d'un ouvrage.

Manipulation du processus d'octroi de contrats publics : Manipulation des documents relatifs à un contrat public dans le but de favoriser un ou des soumissionnaires lors de l'évaluation des coûts, lors du processus d'appel d'offres ou lors du contrôle de la qualité.

L'abus, la manipulation d'information ou la perte des ressources publiques : Divulguer des informations relatives au processus de gestion d'un contrat public dans le but de favoriser un soumissionnaire au détriment des autres.

Dans la gestion de l'octroi des contrats publics, les facteurs de vulnérabilité sont généralement relatifs à l'une ou l'autre de ces formes.

La collaboration des membres du personnel impliqués dans la gestion des contrats publics sera nécessaire afin d'identifier les risques potentiels puisqu'ils sont les experts qui connaissent les processus. Des exercices de remue-méninges sont très efficaces pour réaliser une liste des risques potentiels.

Une fois que les activités de chaque processus de gestion des contrats publics ont été identifiées et que la liste des risques potentiels a été développée, la prochaine étape vise à évaluer ou identifier si pour une activité donnée, les risques potentiels pourraient se concrétiser.

5. PRIORISATION

Après avoir identifié les risques il importe de les analyser pour en établir un ordre de priorité. À cette étape-ci, il est conseillé de construire une matrice d'évaluation des risques qui est constituée des éléments suivants : la probabilité d'occurrence et les impacts prévisibles. L'importance d'un risque s'évalue donc sur la base de ces deux valeurs et sera mesuré ainsi :

$$\text{Priorité} = \text{Probabilité} \times \text{Impacts}$$

La description du risque et de son importance est réalisée en tenant compte des politiques de l'organisme et de la tolérance aux risques des parties prenantes. Voici un exemple de description de l'importance des risques.

Tableau 1 Description de l'importance des risques

| | |
|--------------------------|--|
| Risque inacceptable (RI) | Des mesures immédiates et continues doivent être mises en place pour mitiger ces risques |
| Risque moyen (RM) | Des mesures doivent être identifiées et être incluses dans le plan de gestion des risques pour les mitiger |
| Risque acceptable (RA) | Des mesures de formation et d'autocontrôle doivent être prévues pour mitiger ces risques |

Les risques sont placés dans la matrice de criticité dans le but d'en évaluer l'importance (notez qu'en fonction de la tolérance aux risques, les limites pourront être revues et adaptées). Le Tableau 2 est une matrice qui devrait convenir à un grand nombre de situations. Il a l'avantage d'être simple et de couvrir presque toutes les situations.

Tableau 2 Matrice de criticité

| Probabilité du risque | Impact du risque | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | 1 Impact mineur | 2 Impact modéré | 3 Impact majeur | 4 Impact extrême |
| 5 Presque certain | RM | RI | RI | RI |
| 4 Probable | RA | RM | RI | RI |
| 3 Possible | RA | RM | RM | RI |
| 2 Improbable | RA | RA | RM | RM |
| 1 Rare | RA | RA | RA | RA |

On peut illustrer la matrice de criticité ci-dessus par l'analyse d'un risque qui aurait des impacts majeurs (3) sur une des activités du processus d'octroi de contrats votre organisme. La poursuite de l'analyse nous permettra de conclure qu'il est probable (4) que ce risque survienne au cours de la présente année. Selon la matrice ci-dessus, l'importance de ce risque doit être jugée inacceptable et réclamer une ou des actions immédiates pour en atténuer les effets, voir même les éviter complètement.

6. MESURE DE MITIGATION

Une fois l'ordre des priorités des risques de corruption et de collusion dans le processus d'octroi de contrats publics a été établi, la prochaine étape consiste à générer des mesures de mitigation ou d'atténuation qui permettront soit d'**accepter**, d'**éviter**, d'**atténuer** ou de **transférer le risque** :

- **Accepter** : Ne rien faire lorsque le risque est à un niveau acceptable pour la direction ou qu'aucune action ne peut en réduire l'exposition à un coût raisonnable.
- **Éviter** : Suppression de l'activité risquée.
- **Atténuer** : Mettre en place les actions nécessaires pour agir sur la probabilité du risque, ou sur son impact potentiel ou sur les deux.
- **Transférer** : Transmettre la gestion du risque à une autre unité interne ou à l'externe lorsqu'il ne peut être atténué par le secteur d'opération concerné, mais que le niveau de risque est considéré comme trop élevé.

Le responsable de l'équipe de projet verra à s'adjoindre les experts de l'équipe matricielle et de toutes autres personnes pouvant aider à générer les mesures potentielles de mitigation des risques identifiés. Ces mesures d'atténuation devront permettre à l'organisation d'atteindre un niveau de confort qui lui sera jugé acceptable. La technique la plus souvent utilisée pour identifier les mesures de mitigation est celle du remue-méninge. Le «Guide méthodologique» propose également d'autres approches pour réaliser cette étape.

Les mesures de mitigation identifiées sont notamment analysées sur la base de leur faisabilité en termes de complexité, de coûts, d'expertise disponible et de délais d'implantation.

7. LE PLAN DE GESTION DES RISQUES DE CORRUPTION ET DE COLLUSION

Vous avez désormais tout en main pour réaliser votre plan de prévention des risques de corruption et de collusion en matière contractuelle. Ce plan est un document dynamique, qui peut être adapté à diverses situations et environnements. Il vient faire état d'un ensemble de mesures qui seront prises, par qui, quand, comment.

Les efforts qui sont déployés pour créer des mesures d'atténuation méritent que des mesures de contrôle et de veille y soient rattachées. En effet, les risques évoluent et les mesures d'atténuation qui étaient efficaces à un moment peuvent devenir complètement inutiles ou obsolètes à un autre. Mais aussi, de nouveaux risques peuvent apparaître à tous moments. Il est donc recommandé de surveiller les risques et les résultats des stratégies d'atténuation mises en place et d'en tirer des leçons dans le souci constant d'améliorer la prise de décision et la gestion du risque. Des ajustements seront peut-être nécessaires pour constamment améliorer la robustesse de votre plan.

Le plan de prévention ne peut se baser que sur un seul moyen, c'est un processus global et continu. Il place la prévention de la corruption et de la collusion au cœur même de la culture de votre organisation. Ainsi, par l'entremise des mesures d'atténuation qu'il propose, il vient influencer le leadership et la gouvernance, les politiques de gestion, les valeurs organisationnelles et le code de conduite.

Enfin, il permet d'agir à la fois sur les personnes et sur les systèmes pour éviter des situations inacceptables.

Le commissaire à la lutte contre la corruption recommande que ce plan de prévention des risques fasse partie intégrante du plan stratégique de toutes les organisations publiques et qu'il soit révisé annuellement.

CONCLUSION

La lutte contre la corruption et la collusion dans la gestion des contrats publics est, la responsabilité des hauts dirigeants. Leurs actions et leurs comportements sont des modèles pour tout le personnel de l'organisme. Et, pour arriver à développer une culture et des valeurs organisationnelles basées sur le respect des règles de l'éthique. Ils doivent également s'assurer de la collaboration et de l'implication de tous les gestionnaires et superviseurs au développement d'une culture et de valeurs basées sur le respect des règles et de l'éthique. Ces éléments sont non seulement la base d'une bonne gouvernance, mais également essentiels à la réalisation de la mission.

Les gestionnaires publics doivent mettre en place toutes les procédures et utiliser tous les moyens disponibles afin d'assurer aux citoyens que la gestion des fonds publics soit réalisée avec la plus grande rigueur. Une méthode efficace d'augmenter la résistance à la corruption et à la collusion de nos processus d'octroi de contrats est celle de la gestion des risques.

Développée au milieu du dernier siècle dans le monde des assurances et standardisée par l'institut de gestion de projet (PMI³), l'approche de la gestion des risques a fait ses preuves; elle est maintenant utilisée dans plusieurs domaines tels que l'aéronautique, l'informatique, les grands projets de construction et la sécurité civile.

En ce sens, la gestion des risques représente une méthode efficace pour augmenter la résistance à la corruption et à la collusion. L'approche telle que présentée par le commissaire à la lutte contre la corruption constitue un moyen efficace d'atténuer, voire même d'annuler les risques encourus dans nos processus de gestion des contrats publics. C'est une façon méthodique d'analyser un processus, un problème, une situation et de centrer les actions des différents intervenants sur la réduction de la probabilité d'occurrence d'un risque de corruption et de collusion dans nos processus d'octroi et de gestion des contrats publics. Elle a également comme bénéfice de faciliter la communication, la concertation et l'engagement des personnes impliquées et de favoriser la prise de décisions éclairées.

Finalement, l'approche proposée s'inspire des normes et pratiques internationalement reconnues permettant une démarche structurée, logique et efficace tout en demeurant relativement simple à réaliser.

Le commissaire s'engage à soutenir les ministères et organismes qui mettront en place un projet de gestion des risques de corruption et de collusion dans leur processus de gestion des contrats publics. Des conseillers seront disponibles afin d'assurer un soutien aux responsables de la mise en place du projet et pourront aider au développement des outils adaptés, nécessaires à réussite de la démarche.

³ Project Management Institute est la plus grande organisation internationale en management de projet, constituée de plus de 40,000 membres provenant de tous les secteurs d'activité et répartis dans 42 pays.