

ANALYSE DE RISQUES

Membres des comités aviseurs identifiés à risques par le vérificateur externe

Personnes consultées : Sylvie Chabot, Valérie Dion, Marie-Pierre Lelièvre

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
Membre 1													
1	Interventions par des membres dénotant un certain favoritisme envers une alliance.	4		2	3	3	12	C'est le plus gros contrat de la SAAQ et un nouveau processus pour le gouvernement. De plus, le membre pourrait être étiqueté par les alliances comme préférant un éditeur ou un intégrateur. Crédibilité : Cette situation pourrait faire mal paraître la Société qui en connaissant la situation a décidé de continuer avec le support de ce membre. De plus, si l'une des alliances conteste, cet	- Le membre a fait une déclaration des liens avec les ressources présentées par les alliances dans le cadre des travaux des comités D-SP1 et E-SP7. - Ce membre a signé une déclaration de confidentialité et de conflits d'intérêts. - À la demande du comité de sélection, la directrice de la DGCC fait des interventions auprès de ce membre de comités aviseurs pour lui rappeler l'importance de faire une évaluation partielle. - À toutes les étapes, les VP ont abordé l'importance de faire une évaluation équitable et transparente. - La DGCC a maintenu une attention accrue sur les changements de composition des comités. - Les secrétaires avaient comme directive de ne pas forcer un consensus; en cas de divergence,	3	M	Dialogue compétitif (F) - La Société mettra en place des règles de gouvernance du dialogue compétitif, notamment : ✓ Le comité de direction approuvera préalablement le fonctionnement du dialogue compétitif et sa gouvernance. ✓ Le comité de direction, après avoir reçu les constats du comité de sélection et les propositions du responsable du dialogue compétitif, décidera des orientations du dialogue compétitif. ✓ Le RORC, appuyé par le comité aviseur élargi en gestion contractuelle (incluant le vérificateur externe ainsi qu'un représentant du SCT), validera tous les documents support au dialogue compétitif. ✓ Le RORC validera avec le comité de sélection les éléments rejetés par le responsable du dialogue compétitif. ✓ Le vérificateur externe sera présent à toutes les rencontres avec les alliances et peut interrompre les discussions à tout moment. ✓ La DVIEP assistera à toutes les rencontres avec les alliances. ✓ La liste des personnes qui participeront au dialogue compétitif sera approuvée par le comité de direction après validation avec le vérificateur externe. ✓ La gouvernance du dialogue compétitif sera assurée, de façon permanente, par le vice-président-TI de la Société et la directrice générale de l'architecture, de la conception et de	F

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
								élément pourrait être retenu contre la Société. Personnel : Des commentaires ont été reçus à l'égard de ce membre et le climat de travail s'est détérioré pour certains membres ayant participé aux mêmes comités. Finances : Cette situation pourrait pousser la Société à ne pas retenir la meilleure solution qualité/prix et l'amener à payer plus cher pour répondre à ses besoins.	ils la documentaient et la remontaient au comité de sélection. - Le comité de sélection a obtenu les notes individuelles dénominalisées des membres des comités aviseurs avec la note finale afin de définir une stratégie d'évaluation adaptée à ces faits. - Le comité de sélection a reconnu la qualité des analyses réalisées mais a de la difficulté à comprendre les notes attribuées à certaines alliances. - Le comité de sélection est souverain et a élaboré sa stratégie d'évaluation des soumissions en fonction des commentaires énoncés sur le déroulement de certains comités aviseurs.			<i>l'intégration de la Société, tous deux des experts dans le domaine de projets PGI.</i> ✓ <i>Le VPTI s'engage à s'assurer, tout au long du processus, de l'équité du dialogue avec les 2 alliances finalistes.</i> ✓ <i>Le processus du dialogue compétitif n'est pas un processus d'évaluation (sous la seule responsabilité unique du comité de sélection), mais bien un processus qui « vise essentiellement à préciser ou à développer avec chaque soumissionnaire sélectionné une solution susceptible de répondre aux besoins » de la Société, et que ce processus se déroule entre experts de la Société et de l'alliance.</i> ✓ <i>Cette ressource fait partie d'une équipe de 22 experts.</i> ✓ <i>Les ressources expertes seront appelées, au besoin, à se joindre à la table du dialogue, en fonction de leurs rôles de 1^{re} ligne et de 2^e ligne.</i> ✓ <i>Le VPTI déterminera qui sera invité autour de la table du dialogue en fonction des besoins et enjeux du moment.</i> ✓ <i>Les vérificateurs externes et internes seront présents de façon permanente dans la salle du dialogue compétitif et pourront en tout temps faire part au VPTI d'éléments potentiellement à risque face à ces trois ressources permettant au VPTI de gérer la situation de façon rapide et appropriée.</i> ✓ <i>Les membres du comité de direction pourront, à tout moment, visionner les activités du dialogue compétitif dans la salle multimédia attenante prévue à cette fin.</i> ✓ <i>L'ensemble des 22 ressources expertes auront mise à jour leur déclaration d'intérêt.</i> ✓ <i>Après chaque séance de dialogue, le VPTI tiendra une</i>	

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
												rencontre de < débriefing > avec son équipe et invitera les vérificateurs à nommer leurs préoccupations sur le déroulement de la journée, si requis. ✓ Les membres du comité de direction pourront se joindre aux séances de < débriefing > s'ils le jugent opportun.	
2	Notes d'évaluation consenties à une alliance très faibles; écarts-types des notes d'évaluation importants entre les membres d'un même comité; consensus se rapprochant des membres influents.	2		2		4	8	Personnel : Des commentaires ont été reçus à l'égard de ce membre et le climat de travail s'est détérioré pour certains membres ayant participé aux mêmes comités.	- Les membres des comités aviseurs ont été avisés sur la façon de procéder afin d'évaluer chacune des firmes lors des formations et par les secrétaires de comité. - Le comité de sélection a été informé du déroulement des comités qui ont connu certains problèmes. - Le comité de sélection a obtenu de façon dénominalisée les notes individuelles des membres des comités aviseurs avec la note finale. - Le comité de sélection a reconnu la qualité des analyses réalisées mais a de la difficulté à comprendre les notes attribuées à certaines alliances. - Le comité de sélection est souverain, il a considéré les constats du vérificateur externe et de la DGCC dans l'élaboration de ses stratégies d'évaluation des soumissions.	3	F		F

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
									- Le comité de sélection a pris une certaine distance par rapport aux comités aviseurs et a indiqué qu'il réaliserait leur évaluation individuelle sans influence des comités aviseurs, c'est-à-dire en prenant connaissance des résultats des comités aviseurs qu'après leur évaluation individuelle. - Seules les notes du comité de sélection comptent pour le classement des alliances. - Le comité de sélection demande à la directrice de la DGCC qu'elle fasse des interventions pour rappeler l'importance de la partialité, cela a été fait en fonction des risques évalués par le comité aviseur. - Le choix des stratégies d'évaluation du comité de sélection est appuyé par des analyses appropriées.				
3	Droit de parole non respecté; membres influents lors des discussions.	2		2		4	8		- Les secrétaires ont été formés afin de bien diriger les comités. - Les secrétaires avaient comme directive de ne pas forcer un consensus, en cas de divergence, ils la documentaient et la	3	F		F

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
									remontaient au comité de sélection. - Les membres concernés ont été rencontrés et avisés sur le comportement à avoir. - Ces comités ont eu une surveillance plus accrue. - Le comité de sélection a été informé du déroulement des comités qui ont connu certains problèmes. - Le comité de sélection est souverain, il a considéré les constats du vérificateur externe et de la DGCC dans l'élaboration de ses stratégies d'évaluation des soumissions.				
MEMBRE 2													
4	Interventions par des membres dénotant un certain favoritisme envers une alliance.	4		2	3	3	12	C'est le plus gros contrat de la SAAQ et un nouveau processus pour le gouvernement. Crédibilité : Cette situation pourrait faire mal paraître la Société qui en connaissant la	- Le membre a fait une déclaration des liens avec les ressources présentées par les alliances dans le cadre des travaux des comités D-SP1, E-SP4, E-SP6 et E-SP7. - Ce membre est soumis aux règles d'éthique dans la fonction publique québécoise. - À la demande du comité de sélection, la directrice de la DGCC fait des interventions auprès de ce membre de comités aviseurs	3	M	Dialogue compétitif (F) - La Société mettra en place des règles de gouvernance du dialogue compétitif, notamment : ✓ Le comité de direction approuvera préalablement le fonctionnement du dialogue compétitif et sa gouvernance. ✓ Le comité de direction, après avoir reçu les constats du comité de sélection et les propositions du responsable du dialogue compétitif, décidera des orientations du dialogue compétitif. ✓ Le RORC, appuyé par le comité aviseur élargi en gestion contractuelle (incluant le vérificateur externe ainsi qu'un représentant du SCT), validera tous les documents support	F

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
								situation a décidé de continuer avec le support de ce membre. De plus, si l'une des alliances conteste, cet élément pourrait être retenu contre la Société. Finances : Cette situation pourrait pousser la Société à ne pas retenir la meilleure solution qualité/prix et l'amener à payer plus cher pour répondre à ses besoins.	pour lui rappeler l'importance de faire une évaluation partielle. - À toutes les étapes, les VP ont abordé l'importance de faire une évaluation équitable et transparente. - La DGCC a maintenu une attention accrue sur les changements de composition des comités. - Les secrétaires avaient comme directive de ne pas forcer un consensus; en cas de divergence, ils la documentaient et la remontaient au comité de sélection. - Le comité de sélection a obtenu les notes individuelles dénominalisées des membres des comités aviseurs avec la note finale afin de définir une stratégie d'évaluation adaptée à ces faits. - Le comité de sélection a reconnu la qualité des analyses réalisées mais a de la difficulté à comprendre les notes attribuées à certaines alliances. - Le comité de sélection est souverain et a élaboré sa stratégie d'évaluation des soumissions en fonction des commentaires			au dialogue compétitif. ✓ Le RORC validera avec le comité de sélection les éléments rejetés par le responsable du dialogue compétitif. ✓ Le vérificateur externe sera présent à toutes les rencontres avec les alliances et peut interrompre les discussions à tout moment. ✓ La DVIEP assistera à toutes les rencontres avec les alliances. ✓ La liste des personnes qui participeront au dialogue compétitif sera approuvée par le comité de direction après validation avec le vérificateur externe. ✓ La gouvernance du dialogue compétitif sera assurée, de façon permanente, par le vice-président-TI de la Société et la directrice générale de l'architecture, de la conception et de l'intégration de la Société, tous deux des experts dans le domaine de projets PGI. ✓ Le VPTI s'engage à s'assurer, tout au long du processus, de l'équité du dialogue avec les 2 alliances finalistes. ✓ Le processus du dialogue compétitif n'est pas un processus d'évaluation (sous la seule responsabilité unique du comité de sélection), mais bien un processus qui « vise essentiellement à préciser ou à développer avec chaque soumissionnaire sélectionné une solution susceptible de répondre aux besoins » de la Société, et que ce processus se déroule entre experts de la Société et de l'alliance. ✓ Cette ressource fait partie d'une équipe de 22 experts. ✓ Les ressources expertes seront appelées, au besoin, à se joindre à la table du dialogue, en fonction de leurs rôles de 1^{re} ligne et de 2^e ligne. ✓ Le VPTI déterminera qui sera invité autour de la table du dialogue en fonction des besoins et enjeux du moment.	

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
									énoncés sur le déroulement de certains comités aviseur.			✓ Les vérificateurs externes et internes seront présents de façon permanente dans la salle du dialogue compétitif et pourront en tout temps faire part au VPTI d'éléments potentiellement à risque face à ces trois ressources permettant au VPTI de gérer la situation de façon rapide et appropriée. ✓ Les membres du comité de direction pourront, à tout moment, visionner les activités du dialogue compétitif dans la salle multimédia attenante prévue à cette fin. ✓ L'ensemble des 22 ressources expertes auront mise à jour leur déclaration d'intérêt. ✓ Après chaque séance de dialogue, le VPTI tiendra une rencontre de < débriefing > avec son équipe et invitera les vérificateurs à nommer leurs préoccupations sur le déroulement de la journée, si requis. ✓ Les membres du comité de direction pourront se joindre aux séances de < débriefing > s'ils le jugent opportun.	
5	Notes d'évaluation consenties à une alliance très faibles; écarts-types des notes d'évaluation importants entre les membres d'un même comité; consensus se rapprochant	2		2		4	8	Personnel : Des commentaires ont été reçus à l'égard de ce membre et le climat de travail s'est détérioré pour certains membres ayant participé aux mêmes comités.	• Les membres des comités aviseurs ont été avisés sur la façon de procéder afin d'évaluer chacune des firmes lors des formations et par les secrétaires de comité. • Le comité de sélection a été informé du déroulement des comités qui ont connu certains problèmes. • Le comité de sélection a obtenu de façon dénominalisée les notes individuelles des membres des comités aviseurs avec la note	3	F		F

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
	des membres influents.								finale. - Le comité de sélection a reconnu la qualité des analyses réalisées mais a de la difficulté à comprendre les notes attribuées à certaines alliances. - Le comité de sélection est souverain, il a considéré les constats du vérificateur externe et de la DGCC dans l'élaboration de ses stratégies d'évaluation des soumissions. - Le comité de sélection a pris une certaine distance par rapport aux comités aviseurs et a indiqué qu'il réaliserait leur évaluation individuelle sans influence des comités aviseurs, c'est-à-dire en prenant connaissance des résultats des comités aviseurs qu'après leur évaluation individuelle. - Seules les notes du comité de sélection comptent pour le classement des alliances. - Le comité de sélection demande à la directrice de la DGCC qu'elle fasse des interventions pour rappeler l'importance de la partialité, cela a été fait en				

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
									fonction des risques évalués par comité aviseur. • Le choix des stratégies d'évaluation du comité de sélection est appuyé par des analyses appropriées.				
6	Droit de parole non respecté; membres influents lors des discussions.	2		2		4	8		- Les secrétaires ont été formés afin de bien diriger les comités. - Les secrétaires avaient comme directive de ne pas forcer un consensus, en cas de divergence, ils la documentaient et la remontaient au comité de sélection. - Les membres concernés ont été rencontrés et avisés sur le comportement à avoir. - Ces comités ont eu une surveillance plus accrue. - Le comité de sélection a été informé du déroulement des comités qui ont connu certains problèmes. - Le comité de sélection est souverain, il a considéré les constats du vérificateur externe et de la DGCC dans l'élaboration de ses stratégies d'évaluation des soumissions.	3	F		F

N°	Risques	Impact				Probabilité	Risque brut	Notes sur l'impact	Contrôle	Niveau	Risque résiduel	Notes diverses (Contexte, indicateurs, facteurs de risque...)	Risques après contrôles additionnels
		C	S	P	F								
MEMBRE 3													
7	Droit de parole non respecté; membres influents lors des discussions	2		2		4	8		• Les secrétaires ont été formés afin de bien diriger les comités. • Les secrétaires avaient comme directive de ne pas forcer un consensus, en cas de divergence, ils la documentaient et la remontaient au comité de sélection. • Les membres concernés ont été rencontrés et avisés sur le comportement à avoir. • Ces comités ont eu une surveillance plus accrue. • Le comité de sélection a été informé du déroulement des comités qui ont connu certains problèmes. • Le comité de sélection est souverain, il a considéré les constats du vérificateur externe et de la DGCC dans l'élaboration de ses stratégies d'évaluation des soumissions.	3	F		F