

## **RÈGLEMENT NUMÉRO 15 : RÈGLEMENT RELATIF AUX CONTRATS D'APPROVISIONNEMENT, DE SERVICES ET DE TRAVAUX DE CONSTRUCTION**

- Adopté au conseil d'administration du 18 juin 2009
- Amendé au conseil d'administration le 20 septembre 2016
- Amendé au conseil d'administration le 13 juin 2019
- Amendé au conseil d'administration le 22 juin 2020

**Direction du service des ressources matérielles et technologies de  
l'information**



*NOTE : Dans la présente politique, sauf usage contraire en langue française, le masculin est utilisé comme genre épicène.*

## Table des matières

Préambule .....	4
<b>CHAPITRE 1. DISPOSITIONS GÉNÉRALES.....</b>	<b>4</b>
1. <b>Objet.....</b>	<b>4</b>
2. <b>Définitions .....</b>	<b>4</b>
3. <b>Cadre juridique et champs d'application .....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 2. L'ACQUISITION ET LA LOCATION.....</b>	<b>7</b>
4. <b>Principes généraux.....</b>	<b>7</b>
5. <b>Processus.....</b>	<b>9</b>
6. <b>Analyse des soumissions, adjudication et publication des renseignements.....</b>	<b>11</b>
7. <b>Liste des fournisseurs, prestataires de services et entrepreneurs.....</b>	<b>13</b>
8. <b>Évaluation du rendement.....</b>	<b>13</b>
9. <b>Rôles et responsabilités .....</b>	<b>14</b>
10. <b>Reddition de comptes .....</b>	<b>15</b>
11. <b>Entrée en vigueur et amendements .....</b>	<b>16</b>
<b>ANNEXE A : délégations de pouvoir en vertu de la loi, des règlements, politiques et directives .....</b>	<b>17</b>
<b>ANNEXE B : cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle .....</b>	<b>20</b>
1. <b>Contexte.....</b>	<b>20</b>
<b>APPENDICE 1 Plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle .....</b>	<b>24</b>
1. <b>Contexte organisationnel.....</b>	<b>24</b>
2. <b>Définitions spécifiques au Plan de gestion des risques .....</b>	<b>26</b>
3. <b>Risques de corruption et de collusion propres au Collège.....</b>	<b>27</b>
4. <b>Situation actuelle .....</b>	<b>28</b>
6. <b>Situation souhaitée.....</b>	<b>33</b>
7. <b>Reddition de compte annuelle.....</b>	<b>42</b>
8. <b>Identification des 32 risques de corruption et de collusion du Collège dans la gestion contractuelle.....</b>	<b>42</b>

## Préambule

Le Collège doit acquérir les biens et services nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Ce faisant, il doit s'assurer de bénéficier des meilleures conditions du marché et d'accomplir ces opérations de la façon la plus transparente, intègre, équitable, efficiente et efficace possible. Ces éléments sont à la base du présent *Règlement* et des procédures qui en découlent.

En vertu du régime budgétaire et financier des cégeps, le Collège doit se doter d'un règlement interne qui régit ses acquisitions de biens et services et ses contrats de construction. Aussi, le Collège est assujéti à la *Loi sur les contrats des organismes publics*, L.Q. 2006 ch. 29, (ci-après la « Loi ») et aux règlements adoptés sous son égide.

De plus, conformément à la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle adoptée par le Secrétariat du Conseil du trésor, le Collège doit concevoir et mettre en place un cadre organisationnel de gestion des risques, dont un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

## Chapitre 1. Dispositions générales

### 1. Objet

Le présent *Règlement* établit les règles générales applicables aux contrats d'approvisionnement, de services et de construction conclus par le Collège, dans le cadre de sa mission et de ses attributions supplémentaires autorisées par la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* (L.R.Q. c. C-29) (*ci-après la Loi sur les collèges*). Il précise également l'ensemble des modalités liées à la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle ainsi que le partage des responsabilités en ces matières et ce, dans un contexte de recherche des meilleurs intérêts du Collège.

### 2. Définitions

Dans le présent *Règlement*, à moins que le contexte ne s'y oppose, les mots et les expressions suivantes signifient :

« **Accords intergouvernementaux** » : accords de libéralisation des marchés conclus par le Gouvernement du Québec.

« **Approvisionnement** » : achat ou location de biens, pouvant inclure les frais d'installation, de fonctionnement ou d'entretien.

« **Appel d'offres public** » : invitation à des fournisseurs, prestataires de services ou entrepreneurs à déposer une soumission sur le système électronique d'appel d'offres désigné par la Loi.

« **Appel d'offres public régionalisé** » : invitation à des fournisseurs, prestataire de services ou entrepreneurs d'une région déterminée par le Collège à déposer une soumission sur le système électronique d'appel d'offres désigné par la Loi.

« **Appel d'offres sur invitation** » : invitation adressée personnellement à des fournisseurs, prestataires de services ou entrepreneurs les invitant à présenter leur soumission pour un bien ou un service.

« **Collège** » : collège d'enseignement général et professionnel de Sorel-Tracy.

« **Collusion** » : entente secrète entre des soumissionnaires potentiels qui s'organisent pour entraver la concurrence, notamment par la fixation des prix ou de la production, par le partage des ventes ou des territoires et/ou par le trucage des offres.

« **Conflit d'intérêts** » : 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 Collège. Un conflit d'intérêts peut être perçu, potentiel ou réel.

« **Construction** » : travaux de construction visés par la *Loi sur le bâtiment* (L.R.Q. c, B-1.1) pour lesquels le contractant doit être titulaire d'une licence en vertu du chapitre IV de cette loi.

« **Contrat** » : entente écrite entre le Collège et un fournisseur, un entrepreneur ou un prestataire de services précisant l'objet, la considération et les conditions contractuelles pour chacune des parties. Cette entente peut prendre la forme d'un bon de commande. De plus, un contrat qui ne comporte aucune dépense de fonds publics au sens de la LCOP est traité tel un contrat assujéti au présent Règlement à moins qu'il en soit décidé autrement par le dirigeant de l'organisme.

« **Contrat à commandes** » : contrat avec un fournisseur utilisé lorsque les besoins sont récurrents et que la quantité de biens, le rythme ou la fréquence de leur acquisition sont incertains.

« **Contrat à exécution sur demande** » : contrat avec un prestataire de services utilisé lorsque les besoins sont récurrents et que le nombre de demandes, le rythme ou la fréquence de leur exécution sont incertains.

« **Corruption** » : Échange ou tentative d'échange où, directement ou indirectement, un avantage indu est offert, promis ou octroyé par un corrupteur et/ou demandé, accepté ou reçu par un titulaire de charge publique, en retour d'un acte de la part du titulaire de charge publique au bénéfice du corrupteur.

« **Dirigeant de l'organisme** » : conseil d'administration du Collège ou la personne à qui le conseil d'administration a délégué, par règlement, les pouvoirs qui lui sont dévolus en vertu de la Loi.

« **Devis** » : document précisant les conditions générales et les exigences techniques requises par le Collège lors d'appel d'offres public ou sur invitation.

« **Entrepreneur** » : dans le cadre d'un contrat de construction, contractant titulaire de la licence requise en vertu du chapitre IV de la *Loi sur le bâtiment* qui est une personne morale de droit privé, une société en nom collectif, en commandite ou en participation ou une personne physique qui exploite ou non une entreprise individuelle.

« **Éthique** » : Mode de régulation des comportements qui provient du jugement personnel et des valeurs d'une personne, en se fondant sur la mission et les valeurs partagées par l'organisation dont elle fait partie.

« **Fraude** » : Action faite de mauvaise foi dans le but de frustrer le public ou toute autre personne de quelque bien, service, argent ou valeur.

« **Fournisseur** » : dans le cadre d'un contrat d'approvisionnement, contractant qui est une personne morale de droit privé, une société en nom collectif, en commandite ou en participation ou une personne physique qui exploite ou non une entreprise individuelle.

« **Gestion de risque** » : activités coordonnées dans le but de diriger et piloter le Collège vis-à-vis du risque.

« **Partie prenante** » : personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencé ou s'estimer influencé par une décision ou une activité.

« **Plan de gestion du risque** » : étape du cadre organisationnel de gestion du risque, composée des éléments suivants : contexte organisationnel, appréciation de la situation actuelle (identification, analyse et évaluation du risque), situation souhaitée (plan de mesures d'atténuation) et suivi.

« **Prestataire de service** » : dans le cadre d'un contrat de services, contractant qui est une personne morale de droit privé, une société en nom collectif, en commandite ou en participation ou une personne physique qui exploite ou non une entreprise individuelle.

« **RARC** » : responsable de l'application des règles contractuelles désigné par le dirigeant de l'organisme.

« **Service** » : service autre que ceux visant l'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux.

« **Unité** » : direction, département ou service du Collège.

### 3. Cadre juridique et champs d'application

3.1 Sous réserve de l'article 3.2, le présent *Règlement* s'applique à tout contrat par lequel le Collège fait l'acquisition de services, d'approvisionnement ou de construction;

Il concerne également les contrats que le Collège peut conclure avec une personne physique qui n'exploite pas une entreprise individuelle. La conclusion de ce type de contrat doit demeurer un régime contractuel d'exception et suivre les principes édictés à l'article 5.5 du présent *Règlement*. Aussi, il s'applique aux contrats visant l'acquisition de biens ou la prestation de services en matière de technologies de l'information lorsqu'ils cherchent, de façon prépondérante, à assurer ou à permettre des fonctions de traitement et de communication d'informations par des moyens électroniques, dont notamment leur collecte, leur transmission, leur affichage et leur stockage.

3.2 Le présent Règlement ne s'applique pas à l'achat, à la location ou à l'aliénation d'un immeuble. Il ne s'applique pas aux contrats d'emploi, aux contrats de concession, aux achats de volumes scolaires, ni aux contrats visés par la Politique des frais de voyage et de représentation;

3.3 Le présent Règlement s'applique notamment dans le respect des règles suivantes :

- *Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP)*;
- *Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics*;
- *Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics*;

- *Règlement sur les contrats de services des organismes publics;*
- *Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologies de l'information;*
- *Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes visés à l'article 7 de la Loi sur les contrats des organismes publics;*
- *Loi sur l'Autorité des marchés publics (LAMP);*
- *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (LGCE);*
- *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics;*
- *Accords de libéralisation des marchés publics conclus par le Québec;*
- *Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics;*
- *Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics;*
- *Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle;*
- *Politique concernant les responsables de l'application des règles contractuelles;*
- *Règlement numéro 11 : Règlement de gestion financière;*
- *Lignes internes de conduites.*

Dans l'éventualité où l'une des dispositions des politiques et règlements du Collège est contraire au cadre juridique, ou incompatible avec lui, ce dernier a préséance en tout temps.

## **Chapitre 2. L'acquisition et la location**

### **4. Principes généraux**

- 4.1 Sous réserve de l'article 4.2, l'acquisition et la location de biens et de services relèvent exclusivement de la direction des ressources matérielles;
- 4.2 Les achats de volumes sont effectués par le Service des ressources didactiques, conformément à la *Loi sur le développement des entreprises québécoises dans le domaine du livre* (L.R.Q. c. D-8.1);
- 4.3 Tout contrat visé par le présent *Règlement* est assujéti au respect des formalités qui y sont prévues. Tout contrat qui ne respecte pas ces formalités est nul et n'engage que la responsabilité personnelle de l'employé;
- 4.4 La direction des ressources matérielles voit à l'application de ce *Règlement*. Il peut émettre des directives ou procédures internes pour s'assurer de son application et veiller à la conformité des lois, règlements et directives du Conseil du trésor qui sont applicables à la gestion et à l'octroi des contrats par le Collège. Avec le *RARC*, il s'assure notamment de mettre en place des contrôles ou des mesures d'atténuation des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle;
- 4.5 Les unités qui requièrent des biens ou des services ont la responsabilité de définir la nature de leurs besoins. À cette fin, elles transmettent à la direction des ressources matérielles les spécifications des biens et des services demandés. Ces devis et spécifications doivent être très précis en ce qui concerne la nature du besoin à satisfaire et des fonctions à remplir. À moins de justifications écrites, ils doivent favoriser le jeu de la concurrence. De plus, les acquisitions doivent être planifiées afin de

permettre à la direction des ressources matérielles de respecter les objectifs du présent *Règlement*. Aussi, la direction des ressources matérielles s'assure que les exigences dans les appels d'offres ne soient pas disproportionnées par rapport aux besoins du Collège;

4.6 La direction des ressources matérielles s'assure d'appliquer des mesures afin que les documents d'appel d'offres, tout document ou information qui y sont relatifs ainsi que, le cas échéant, l'identité des membres d'un comité de sélection chargé de l'évaluation qualité des soumissions soient traités de façon confidentielle;

4.7 Un membre du personnel ne peut avoir un intérêt direct ou indirect dans un contrat visé par le présent *Règlement* s'il peut, de par ses fonctions, être impliqué directement ou indirectement dans le processus d'acquisition, la préparation des documents d'appel d'offres, l'évaluation des soumissions, la décision d'adjuger le contrat ou lorsqu'il est susceptible d'être un usager du bien ou du service.

Le premier paragraphe ne s'applique pas :

- si l'intérêt du membre du personnel consiste dans la possession d'actions d'une compagnie qu'il ne contrôle pas, dont il n'est ni administrateur ni dirigeant, dont il possède moins de 10 % des actions émises donnant le droit de vote;
- si la personne a acquis son intérêt par succession ou par donation et y a renoncé ou s'en est départie le plus rapidement possible;
- si le contrat consiste dans les obligations, billets ou autres titres offerts au public par le Collège ou dans l'acquisition de ses obligations, billets ou autres titres à des conditions non préférentielles;
- dans un cas de force majeure, lorsque l'intérêt du Collège exige que le contrat soit conclu de préférence à tout autre.

Lorsqu'applicable, la direction des ressources matérielles fait signer aux employés visés un engagement de confidentialité et déclaration de conflits d'intérêts.

4.8 Dans le cadre d'un appel d'offres public régionalisé ou d'un appel d'offres sur invitation, le Collège détermine la région visée afin d'assurer un niveau de concurrence suffisante. Pour ce faire, il peut utiliser les régions administratives telles que définies par le Gouvernement du Québec;

4.9 Le Collège a recours à l'achat regroupé chaque fois que cette pratique s'avère bénéfique.

Le Collège favorise aussi les partenariats et les échanges de services avec d'autres organismes publics;

4.10 Il est interdit de scinder, de répartir les besoins ou d'apporter une modification à un contrat dans le but d'éviter l'application d'une disposition de la Loi ou du présent *Règlement*;

4.11 Le Collège favorise l'achat des produits qui permettent de maintenir ou d'améliorer la qualité de l'environnement et de promouvoir le développement durable;

4.12 Toutes les étapes du processus d'adjudication et d'attribution d'un contrat, appliquées par le Collège, doivent se dérouler en français.

4.13 Le Collège favorise l'achat local lorsque le marché existe, que la concurrence est présente et que c'est à l'avantage du Collège.

## 5. Processus

5.1 Sous réserve des autres dispositions contenues au présent *Règlement*, toute adjudication de contrat se fait par appel d'offres public, par appel d'offres sur invitation ou par négociation de gré à gré. Lorsque le Collège utilise l'appel d'offres sur invitation, il invite au moins une petite ou moyenne entreprise, soit une entreprise comptant moins de 250 employés.

### 5.2 Modes de sollicitation et niveaux d'approbation

L'appel d'offres sur invitation et l'appel d'offres public visent à obtenir un nombre minimal de soumissions afin que le Collège puisse bénéficier du meilleur prix sur le marché. Ce minimum est généralement de deux propositions, mais un minimum de trois soumissions est recommandé selon la valeur totale estimée du besoin.

L'appel d'offres public est obligatoire pour tout contrat évalué à plus de 100 000 \$ et est recommandé pour tout contrat dont la valeur totale est estimée à plus de 85 000 \$.

Valeur totale	Mode de sollicitation	Signataire autorisé pour la conclusion d'un contrat
+ 120 000 \$	Appel d'offres public	Conseil d'administration
60 000 \$ à 120 000 \$	<u>Selon le cas :</u> Appel d'offres public Appel d'offres public régionalisé Appel d'offres sur invitation Exceptionnellement, gré à gré (avec justifications)	Comité exécutif
25 000 \$ à 60 000 \$	<u>Selon le cas :</u> Appel d'offres sur invitation Gré à gré (avec justifications)	Direction générale
5 000 \$ à 25 000 \$	<u>Selon le cas :</u> Appel d'offres sur invitation Gré à gré (avec justifications)	Direction du service des ressources matérielles et technologies de l'information
0 \$ à 5 000 \$	<u>Selon le cas :</u> Appel d'offres sur invitation Gré à gré	Régisseur général aux ressources matérielles

Le Collège peut solliciter uniquement une démonstration de la qualité s'il existe, pour le contrat visé, un tarif édicté par une loi ou approuvé par le gouvernement ou le Conseil du trésor qui lui est applicable. Le Collège doit solliciter uniquement une démonstration de la qualité pour adjudger un contrat d'architecture ou de génie autre que forestier.

Sous réserve du *Règlement sur les contrats de services des organismes publics* ou d'une dérogation du dirigeant de l'organisme, le Collège doit conclure tout contrat de services professionnels en technologie de l'information comportant une dépense égale ou supérieure à 2 000 000 000 \$ avec un prestataire de services titulaire d'un certificat d'enregistrement conforme à la *Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics*.

### 5.3 Contrat conclu avec une personne physique n'exploitant pas une entreprise

Conformément à la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics, l'autorisation du dirigeant de l'organisme est requise avant de conclure un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 50 000 \$ avec une personne physique qui n'exploite pas une entreprise individuelle. Également, dans un tel cas, une modification au contrat qui occasionne une dépense supplémentaire doit être autorisée par le dirigeant de l'organisme selon ce qui est prévu à l'annexe A du présent Règlement.

En outre, lorsque des contrats sont successivement conclus avec une telle personne, le Collège doit également, avant de conclure un nouveau contrat si la somme de la dépense de ce nouveau contrat avec les dépenses des contrats antérieurs est égale ou supérieure à 50 000 \$, obtenir l'autorisation du dirigeant de l'organisme selon ce qui est prévu à l'annexe A du présent Règlement.

Ce type de contrat est assujéti aux mêmes obligations liées à la publication que celles découlant des règlements pris en vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics.

#### 5.4 Modification au contrat

Une modification au contrat est permise à condition que cette modification soit accessoire et ne change pas la nature du contrat.

Pour les contrats comportant une dépense égale ou supérieure à 100 000 \$, toute modification qui occasionne une dépense supplémentaire doit être autorisée par le dirigeant de l'organisme selon ce que prévoit à cet égard l'annexe A du présent *Règlement*. Une telle modification ne requiert pas d'autorisation lorsqu'elle résulte d'une variation du montant sur lequel doit s'appliquer un pourcentage déjà établi ou d'une variation d'une quantité pour laquelle un prix unitaire a été convenu.

Pour les contrats comportant une dépense inférieure à 100 000 \$, toute modification qui occasionne une dépense supplémentaire doit être autorisée par l'autorité ayant autorisé la dépense initiale conformément aux seuils d'approbation établis au *Règlement numéro 11 : Règlement de gestion financière* du Collège.

Dans tous les cas, une note justificative fournie par la direction des ressources matérielles doit être versée au dossier d'achat aux fins de vérification.

#### 5.5 Dérogations

Nonobstant les articles 5.1 à 5.4 du présent *Règlement* et même si la valeur du contrat est de 100 000 \$ et plus, le Collège peut négocier un contrat de gré à gré dans les cas suivants :

- dans les cas d'urgence, si la vie, la santé ou la sécurité des personnes peuvent être mises en péril ou s'il y a un risque sérieux que les biens du Collège soient endommagés;
- lorsqu'un seul contractant est possible en raison d'une garantie, d'un droit de propriété ou d'un droit exclusif, tel un droit d'auteur ou un droit fondé sur une licence exclusive ou un brevet, ou de la valeur artistique, patrimoniale ou muséologique du bien ou du service requis;
- avec l'autorisation du dirigeant de l'organisme, lorsqu'il s'agit d'une question de nature confidentielle ou protégée et qu'il est raisonnable de croire que sa divulgation, dans le

cadre d'un appel d'offres public, pourrait en compromettre la nature ou nuire de quelque autre façon à l'intérêt public;

- avec l'autorisation du dirigeant de l'organisme, lorsque le Collège estime qu'il lui sera possible de démontrer, compte tenu de l'objet du contrat et dans le respect des principes énoncés à l'article 2 de la Loi, qu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public;
- dans tous les autres cas permis par les règlements pris en vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics.

## 5.6 Durée des contrats

L'autorisation du dirigeant de l'organisme est requise pour tout contrat d'approvisionnement dont la durée prévue, incluant tout renouvellement, est supérieure à trois (3) ans. Dans le cas de contrat à commandes, le dirigeant de l'organisme ne peut toutefois autoriser un contrat dont la durée prévue, incluant tout renouvellement, est supérieure à cinq (5) ans.

L'autorisation du dirigeant de l'organisme est requise pour tout contrat de services de nature répétitive dont la durée prévue, incluant tout renouvellement, est supérieure à trois (3) ans. Dans le cas d'un contrat à exécution sur demande, le dirigeant de l'organisme ne peut toutefois autoriser un contrat dont la durée prévue, incluant tout renouvellement, est supérieure à cinq (5) ans.

Le Collège peut, pour une durée maximale de cinq (5) ans incluant tout renouvellement, conclure :

- un contrat à commandes en matière de technologies de l'information avec un ou plusieurs fournisseurs lorsque des besoins sont récurrents et que la quantité de biens, le rythme ou la fréquence de leur acquisition sont incertains;
- un contrat à exécution sur demande en matière de technologies de l'information avec un ou plusieurs prestataires de services lorsque des besoins sont récurrents et que le nombre de demandes, le rythme ou la fréquence de leur exécution sont incertains.

L'autorisation du dirigeant de l'organisme est requise pour tout contrat d'approvisionnement en matière de technologies de l'information ou d'un contrat de services de nature répétitive en cette matière dont la durée prévue, incluant tout renouvellement, est supérieure à trois (3) ans.

## 5.7 Les montants indiqués au présent article excluent toutes taxes applicables.

## 6. Analyse des soumissions, adjudication et publication des renseignements

La direction du service des ressources matérielles et technologies de l'information est responsable d'assurer l'analyse des soumissions.

Les participants à l'analyse des soumissions qui ont un intérêt dans l'une ou l'autre des firmes soumissionnaires doivent en aviser, par écrit, le responsable de la direction des ressources matérielles, en indiquant la nature de leur intérêt dès que cet intérêt se manifeste.

Afin de connaître les raisons ayant mené une entreprise à ne pas présenter de soumission dans le cadre d'un appel d'offres public, la direction des ressources matérielles met en place des mesures conformes à la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics.

Le Collège n'est tenu d'accepter aucune des soumissions et se réserve le droit d'annuler, en tout temps, un appel d'offres.

Le Collège doit utiliser les modes d'adjudication suivants et ceux prévus aux règlements adoptés en vertu de la Loi :

**Pour les contrats d'approvisionnement :**

- uniquement un prix (selon le prix le plus bas);
- une qualité minimale et un prix (selon le prix le plus bas);
- rapport qualité/prix (selon le prix ajusté le plus bas).

**Pour les contrats de travaux de construction :**

- uniquement un prix (selon le prix le plus bas);
- une qualité minimale et un prix (selon le prix le plus bas);
- rapport qualité/prix (selon le prix ajusté le plus bas).

**Pour les contrats de services :**

- uniquement un prix (selon le prix le plus bas);
- une qualité minimale et un prix (selon le prix le plus bas);
- rapport qualité/prix (selon le prix ajusté le plus bas);
- uniquement la qualité (selon la note finale la plus élevée).

**Pour les contrats visant l'acquisition de biens ou la prestation de services en matière de technologies de l'information :**

- uniquement un prix (selon le prix le plus bas);
- une qualité minimale et un prix (selon le prix le plus bas);
- rapport qualité/prix (selon le prix ajusté le plus bas);
- processus permettant de considérer des coûts additionnels;
- processus permettant un dialogue compétitif.

Lorsque le Collège utilise un mode d'adjudication autre que le prix seulement, les critères et modalités d'évaluation des soumissions doivent être indiqués dans les documents d'appel d'offres. Le Collège doit utiliser les conditions et modalités d'évaluation de la qualité prévues aux annexes des règlements adoptés en vertu de la Loi.

Lorsqu'il y a évaluation de la qualité, le Collège doit former un comité de sélection composé de membres dont le nombre et la qualité sont prescrits par les règlements et la *Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics*.

Le dirigeant de l'organisme doit désigner la personne pouvant agir à titre de secrétaire de comité de sélection et nommer les membres du comité de sélection. Le dirigeant de l'organisme peut, s'il le juge à propos, autoriser une dérogation à l'application de certaines modalités relatives au comité de sélection, et ce, en conformité avec la *Directive* mentionnée. Aussi, lorsque le Collège évalue le niveau de qualité d'une soumission à la suite d'un appel d'offres sur invitation, il n'est pas nécessaire qu'un des membres du comité soit externe au Cégep. Lorsque la situation l'exige, un des membres du comité pourra être une ressource externe.

Le *Règlement numéro 11 : Règlement de gestion financière* du Collège détermine l'instance responsable de l'adjudication du contrat selon le montant de la dépense.

Le Collège doit publier les renseignements relatifs aux contrats qu'il conclut, comportant une dépense égale ou supérieure à 25 000 \$, dans les cas, aux conditions et selon les modalités déterminées par les règlements applicables pris en vertu de la Loi.

Des modalités de redditions de comptes sont également prévues en lien avec la *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État*. La publication sur SEAO des contrats de services visés par la Loi est du ressort de la direction des ressources matérielles.

## **7. Liste des fournisseurs, prestataires de services et entrepreneurs**

La direction des ressources matérielles a la responsabilité d'assurer la rotation des fournisseurs pour toutes les acquisitions. Il favorise la concurrence entre les fournisseurs, prestataires de services ou entrepreneurs, notamment selon les paramètres qui suivent :

- respecter les mesures de rotation mises en place;
- assurer un traitement intègre et équitable des fournisseurs, prestataires de services et entrepreneurs;
- assurer une ouverture à la concurrence aux petites et moyennes entreprises;
- s'assurer que les exigences dans les appels d'offres ne soient pas disproportionnées par rapport aux besoins du Cégep;
- favoriser l'efficacité administrative tout en s'assurant du respect du présent *Règlement*.

Cependant, pour les contrats d'une valeur de moins de 25 000 \$, le principe de rotation ne s'applique que lorsque le marché est suffisant et que c'est à l'avantage du Collège.

La direction des ressources matérielles a la responsabilité de maintenir de saines relations avec les fournisseurs, prestataires de services et entrepreneurs du Collège en s'assurant que leur intégrité ou celle des employés du Collège ne puisse être mise en doute, que les relations entre les fournisseurs et les employés du Collège soient entretenues avec courtoisie, diligence, bonne foi et justice, et que tout conflit d'intérêts ou toute situation susceptible de créer un conflit d'intérêts soit évité.

## **8. Évaluation du rendement**

- 8.1 Le Collège doit consigner dans un rapport écrit, conformément aux dispositions de la Loi, l'évaluation d'un fournisseur, d'un entrepreneur ou d'un prestataire de services dont le rendement est insatisfaisant;
- 8.2 Le Collège doit procéder à cette évaluation au plus tard 60 jours après la fin du contrat et en transmettre une copie au fournisseur, à l'entrepreneur ou au prestataire de services concerné. Le Collège suit la procédure prescrite dans les règlements pris en vertu de la Loi. Si le Collège fait défaut de procéder dans le délai prescrit, le rendement du fournisseur, de l'entrepreneur ou du prestataire de services est considéré satisfaisant;
- 8.3 Le Collège peut, s'il le mentionne dans ses documents d'appel d'offres, refuser la soumission d'un fournisseur, d'un entrepreneur ou d'un prestataire de services qui, au cours des deux (2) ans précédant la date d'ouverture des soumissions, a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant, a omis de donner suite à une soumission ou un contrat ou a fait l'objet d'une résiliation de contrat en raison de son défaut d'en respecter les conditions;

- 8.4 Pour un contrat en matière de technologies de l'information dont la valeur est égale ou supérieure à 100 000 \$, le Collège doit consigner dans un rapport l'évaluation du fournisseur ou du prestataire de services, et ce, que le rendement soit satisfaisant ou insatisfaisant. Le Collège doit faire de même lorsque ce montant est inférieur à 100 000 \$ dans la mesure où le rendement est considéré insatisfaisant. S'il s'agit d'un contrat concernant l'acquisition de biens ou de services infonuagiques, l'évaluation du fournisseur ou du prestataire de services est également transmise au Centre de services partagés du Québec.

## **9. Rôles et responsabilités**

### **9.1 Le conseil d'administration / le dirigeant de l'organisme**

- 9.1.1. Le conseil d'administration adopte le présent règlement ainsi que sa mise à jour et s'assure que le Collège respecte les exigences de la Directive *concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle*.
- 9.1.2. Le dirigeant de l'organisme s'assure que les rôles et responsabilités découlant du présent règlement sont attribués aux intervenants stratégiques, dont le RARC, afin d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. De plus, il s'assure que ces responsabilités sont dûment communiquées à tous les niveaux du Collège.
- 9.1.3. Le dirigeant de l'organisme approuve le plan de gestion des risques de corruption et de collusion recommandé par le RARC, s'assure de la mise en place des mesures d'atténuation identifiées au plan de gestion des risques et de la mise en place de toutes actions correctrices requises par le Secrétariat du conseil du trésor ou par l'UPAC à ce sujet.

### **9.2 Le comité exécutif**

- 9.2.1 Le comité exécutif a notamment comme fonction d'approuver les acquisitions et de modifier les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction tel que décrit à l'Annexe A concernant la délégation des pouvoirs, à l'article 5 du présent Règlement et ce, dans le respect de l'application du Règlement numéro 11 quant à la gestion financière.

### **9.3 La direction générale**

- 9.3.1. La direction générale a notamment comme fonction d'approuver les acquisitions et de modifier des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction tel que décrit à l'Annexe A concernant la délégation des pouvoirs, à l'article 5 du présent Règlement et ce dans le respect de l'application du Règlement numéro 11 quant à la gestion financière.

### **9.4 Le responsable de l'application des règles contractuelles (RARC)**

- 9.4.1 Le dirigeant de l'organisme désigne, conformément à la Loi, un responsable de l'application des règles contractuelles (RARC) pour le Collège. Le directeur du service des ressources matérielles et technologies de l'information est désigné le RARC. Le RARC a notamment pour fonctions :

- de veiller à l'application des règles contractuelles prévues par la Loi et par ses règlements, ses politiques et ses directives;
- de conseiller le dirigeant de l'organisme et de lui formuler des recommandations ou des avis sur leur application;
- de veiller à la mise en place de mesures au sein du Collège afin de voir à l'intégrité des processus internes;
- de s'assurer de la qualité du personnel qui exerce les activités contractuelles;
- au regard de la LAMP, il est la personne désignée à titre de responsable du traitement des plaintes des entreprises concernant les contrats supérieurs au seuil d'appel d'offres public;
- d'exercer toute autre fonction que le dirigeant peut requérir pour voir à l'application des règles contractuelles.

9.4.2 Le RARC se conforme à la Politique concernant les responsables de l'application des règles contractuelles;

9.4.3 Le RARC identifie, analyse et évalue les risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle conformément à la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Il voit au respect de cette Directive, dont :

- La mise en place d'un plan de gestion de ces risques découlant d'une analyse des risques de corruption et de collusion (voir l'Annexe B) ;
- Recommande au dirigeant de l'organisme une démarche de gestion des risques ;
- Veille à l'amélioration continue de la gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

9.5 Le régisseur général

9.5.1 Sous l'autorité de la direction du service des ressources matérielles et des technologies de l'information, le régisseur général s'assure du processus impartial de la gestion contractuelle au Collège, supervise la reddition de compte auprès du Secrétariat du Conseil du trésor et dans le système SEAO.

Le régisseur général conseille le RARC dans l'application efficace de la LCOP ainsi que dans l'application du plan de gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

9.6 Les gestionnaires impliqués dans un processus de gestion contractuelle

9.6.1 Les divers gestionnaires d'unités requérantes de biens et de services participent activement à l'application du présent Règlement auprès de leurs équipes respectives.

9.6.2 Ces gestionnaires informent le RARC de toute situation de vulnérabilité, de collusion et/ou de corruption pouvant atteindre les objectifs du Collège.

## **10. Reddition de comptes**

10.1 Délégation de pouvoir à la direction générale pour transmettre au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), au plus tard le 30 juin de chaque année, une déclaration du dirigeant de

l'organisme, attestant notamment de la fiabilité des données et des contrôles requis à l'application de la Loi sur les contrats des organismes publics.

- 10.2 Le Conseil d'administration fait état de l'application des dispositions à la LGCE dans son rapport annuel.
- 10.3 Le RARC doit faire rapport annuellement au dirigeant de l'organisme quant à l'application du Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle, ce qui inclut le suivi des mesures d'atténuation des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, les éléments internes et externes survenus pouvant impacter le plan de gestion des risques, les événements de corruption, de collusion et autres vulnérabilités survenues de même que tout changement au sein du cadre juridique. Le Secrétariat du Conseil du trésor peut demander de consulter cette reddition de compte.

## **11. Entrée en vigueur et amendements**

Toute modification ou abrogation du présent *Règlement* doit être adoptée par le conseil d'administration du Collège et respecter les dispositions de la Loi et des règlements y afférents;

Le présent *Règlement* entre en vigueur le jour de son adoption par le Conseil d'administration du Collège.

## ANNEXE A

### Délégations de pouvoir en vertu de la loi, des règlements, politiques et directives

- 1.1 Le **Conseil d'administration** conserve son pouvoir de dirigeant de l'organisme en vertu de la Loi pour les fins suivantes :
- autoriser la conclusion de gré à gré (un seul fournisseur) d'un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 100 000 \$ lorsqu'il s'agit d'une question de nature confidentielle ou protégée et qu'il est raisonnable de croire que sa divulgation, dans le cadre d'un appel d'offres public, pourrait en compromettre la nature ou nuire de quelque autre façon à l'intérêt public;
  - autoriser la conclusion de gré à gré (un seul fournisseur) d'un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 100 000 \$ lorsque le Cégep estime qu'il lui sera possible de démontrer, compte tenu de l'objet du contrat et dans le respect des principes de la Loi, qu'un appel d'offres public ne servirait pas l'intérêt public;
  - autoriser, pour un contrat comportant une dépense supérieure à 120 000 \$, d'une durée prévue, incluant tout renouvellement, supérieure à trois (3) ans;
  - autoriser la conclusion d'un contrat de services professionnels en technologie de l'information comportant une dépense égale ou supérieure à 2 000 000 \$ avec un prestataire de services non titulaire d'un certificat d'enregistrement conforme à la *Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics*;
  - autoriser, dans le cadre d'un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 100 000 \$, une modification qui occasionne une dépense supplémentaire de plus de 10 % de la dépense initiale;
  - autoriser la conclusion d'un contrat avec un contractant inadmissible ou non autorisé au sens de la Loi dans les cas qui y sont spécifiquement permis.
- 1.2 Le **Conseil d'administration** délègue son pouvoir de dirigeant de l'organisme au Comité exécutif du Cégep pour les fins suivantes :
- autoriser la conclusion de tout contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 60 000 \$, mais inférieure à 120 000 \$ avec une personne physique n'exploitant pas une entreprise individuelle;
  - autoriser, pour un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 60 000 \$, mais inférieure à 120 000 \$, une durée prévue, incluant tout renouvellement, supérieure à trois (3) ans.
- 1.3 Le **Conseil d'administration** délègue son pouvoir de dirigeant de l'organisme à la direction générale du Cégep pour les fins suivantes :
- autoriser, dans le cadre d'un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 60 000 \$, une modification qui occasionne une dépense supplémentaire de moins de 10 % de la dépense initiale, lorsque le montant de cette dépense supplémentaire est compris dans les seuils sous l'autorité de la direction générale;
  - autoriser, avant la conclusion d'un contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 100 000 \$, la poursuite du processus d'adjudication au seul soumissionnaire ayant présenté une soumission conforme ou une seule soumission acceptable suivant une évaluation de la qualité;

- autoriser, pour un contrat comportant une dépense inférieure à 60 000 \$, une durée prévue, incluant tout renouvellement, supérieure à trois (3) ans;
- autoriser, avant la publication de l'avis d'appel d'offres en matière de travaux de construction, une période de validité des soumissions prévue à l'appel d'offres supérieure à 45 jours;
- autoriser, suivant le processus prévu à la Loi et ses règlements, le rejet d'une soumission dont le prix est anormalement bas;
- autoriser l'utilisation d'un appel d'offres comportant un dialogue compétitif en matière de contrat visant les technologies de l'information et autoriser la continuation du processus si seulement deux soumissionnaires satisfont aux critères de sélection;
- autoriser le processus établi pour déterminer le bien ou le service le plus avantageux dans le cadre d'un contrat visant l'acquisition de biens ou de services infonuagiques;
- autoriser, avant la diffusion de l'avis d'appel d'offres, la règle d'adjudication prévoyant que des commandes peuvent être attribuées à l'un ou l'autre des fournisseurs retenus dont le prix soumis n'excède pas plus de 10 % le prix le plus bas;
- autoriser, lorsque permis par la *Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics*, une dérogation au fonctionnement d'un comité de sélection en vue d'évaluer la qualité des soumissions d'un contrat d'approvisionnement, de services ou de travaux de construction;
- autoriser, lorsque des contrats sont successivement conclus avec une personne physique n'exploitant pas une entreprise individuelle, la conclusion d'un nouveau contrat avec cette dernière si la somme de la dépense de ce nouveau contrat, avec les dépenses des contrats antérieurs, est égale ou supérieure à 50 000 \$;
- désigner une personne responsable de l'observation des règles contractuelles et requérir toute autre fonction que cette dernière exercera à ce titre (RARC);
- désigner les membres d'un comité qui seront chargés avec le RARC d'analyser une soumission dont le prix semble anormalement bas;
- désigner la personne pouvant agir à titre de secrétaire de comité de sélection et désigner la personne pouvant nommer les membres du comité de sélection;
- maintenir ou non l'évaluation de rendement insatisfaisant d'un prestataire de services, d'un fournisseur ou d'un entrepreneur;
- mandater un représentant du Cégep aux fins d'une médiation dans le cadre du processus de règlement des différends établi par le *Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics*;
- agir en matière de reddition de comptes aux fins de remplir les obligations prévues à la *Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics* du Conseil du trésor.

Conformément à l'article 16 de la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (L.Q. 2014 ch. 17), le conseil d'administration délègue les responsabilités qui lui sont dévolues relativement à la conclusion des contrats de services de la manière suivante :

- un contrat de services conclu avec une personne physique et comportant une dépense inférieure à 10 000 \$ ou tout autre contrat de services comportant une dépense inférieure à 25 000 \$ peut être autorisé par la direction des ressources matérielles;
- un contrat de services comportant une dépense inférieure à 60 000 \$ peut être autorisé par direction générale;

- un contrat de services comportant une dépense inférieure à 120 000 \$ peut être autorisé par le comité exécutif;
- un contrat de services comportant une dépense égale ou supérieure à 120 000 \$ doit être autorisé par le conseil d'administration.

## **ANNEXE B**

### **Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle**

#### **1. Contexte**

Conformément à la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle adoptée par le Secrétariat du Conseil du trésor (ci-après nommée « la Directive »), le Collège doit :

- concevoir et mettre en place un cadre organisationnel de gestion des risques, dont un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle;
- s'assurer que ce cadre de gestion s'applique à toutes les étapes du processus de gestion contractuelle;
- surveiller et revoir le cadre organisationnel de gestion des risques;
- veiller à la mise à jour régulière de ce cadre de gestion.

Les mécanismes de revue du Cadre organisationnel, ainsi que de sa reddition de compte sont à l'Appendice 1 joint. Cet appendice présente la version la plus récente de la reddition de comptes du Plan de gestion des risques.

#### **2. Objectifs**

Le présent cadre organisationnel poursuit les objectifs suivants :

- assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques de corruption et de collusion découlant des activités des processus de gestion contractuelle au sein du Collège;
- préciser les composantes d'un plan de gestion des risques de corruption et de collusion;
- définir les rôles et les responsabilités des différents intervenants dans la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle;
- définir les mécanismes de reddition de comptes.

#### **3. Champ d'application**

Le Cadre organisationnel s'applique à l'ensemble des employés impliqués dans les processus de gestion contractuelle du Collège. Comme le requiert la Directive, il a été élaboré en tenant compte les différentes étapes du processus de gestion contractuelle :

- définition des besoins et planification de l'acquisition ;
- processus d'octroi des contrats ;
- acquisition (biens et services) et exécution des travaux ;
- bilan.

## 4. Cadre de référence

L'élaboration du Cadre organisationnel et du Plan de gestion des risques est inspirée du 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 pour les administrations publiques (version 1,1 août 2017) émis par le Commissaire à la lutte contre la corruption du Québec.

Le Collège soutient les bases communes à la lutte contre la corruption dans ses activités d'approvisionnement et de gestion des contrats. Ces bases communes permettent de s'assurer que l'environnement interne et externe dans lequel évolue le Collège est favorable au développement de réflexes et de comportements éthiques de la part des personnes impliquées dans la gestion des fonds publics. Ils permettent également à l'organisation d'augmenter sa résistance à la corruption et la collusion tout en contribuant au développement d'une culture d'intégrité.

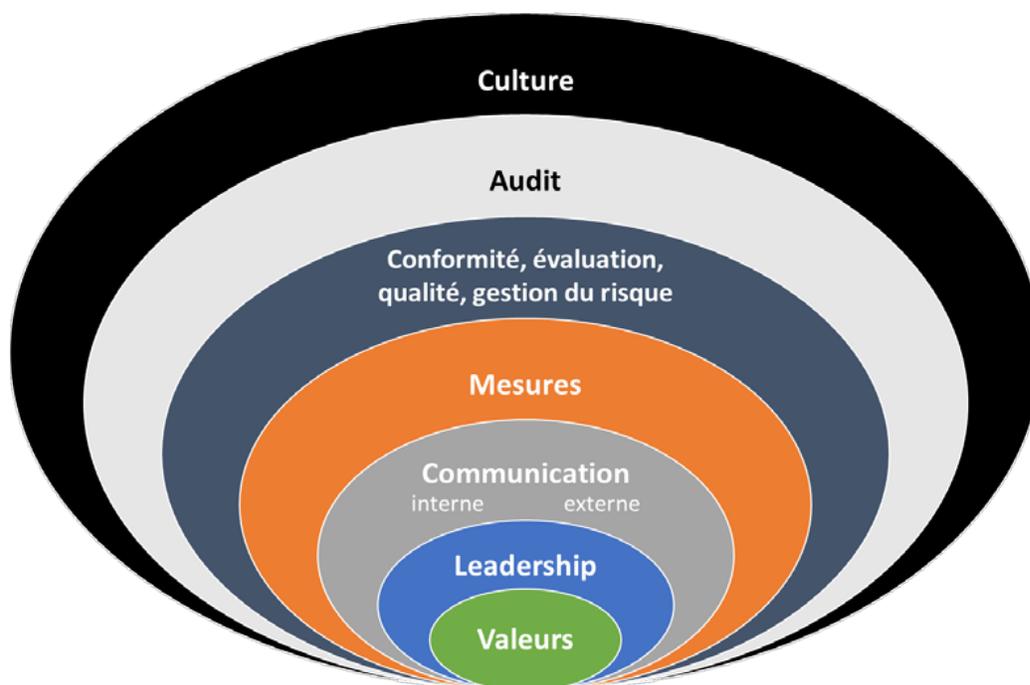
Les fondements du cadre organisationnel découlent notamment de l'encadrement juridique suivant :

- cadre juridique gouvernemental qui comporte notamment la directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et la politique concernant les responsables de l'application des règles contractuelles (RARC);
- ISO 31000 : 2009 Management du risque – Principes et lignes directrices;
- ISO 37001 : 2016 Systèmes de management anti-corruption -- Exigences et recommandations de mise en œuvre;
- COSO 2 – Cadre de référence de la gestion des risques d'entreprise (Entreprise Risk Management Framework);
- normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IIA);
- Loi sur les contrats des organismes publics (RLRQ, c. C-65.1), ainsi que les règlements, politiques et directives qui en découlent, notamment la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (C.T 216501).

Ces fondements s'articulent autour de six éléments suivants (voir leur interrelation dans la Figure 1):

- valeurs : dépassement de soi, équité, respect, responsabilité, rigueur et transparence;
- leadership;
- communication;
- mesures;
- conformité;
- audits;
- culture organisationnelle.

**FIG. 1 - BASES COMMUNES DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**



**Bases communes de la lutte contre la corruption**

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

## 5. Bénéfices de la gestion des risques

Le cadre organisationnel permet d'introduire au sein du Collège une culture de gestion des risques répondant aux besoins de la gestion contractuelle et de la Politique, aux exigences de la Directive ainsi que du cadre juridique.

Plus spécifiquement, cet exercice :

- répond aux besoins du Collège et aux exigences de La Directive;
- représente une méthode efficace pour augmenter la résistance du Collège à la corruption et à la collusion;
- permet d'apprécier les mesures de contrôles en place;
- fait partie intégrante de la gestion et tient compte des autres processus organisationnels (planification stratégique, lignes internes de conduite, politiques internes, etc.);
- s'appuie sur la meilleure information disponible;
- protège la réputation et les actifs du Collège;
- aide à la prise de décision.

## 6. Plan de gestion des risques

Bien qu'inspiré du 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 pour les administrations publiques (version 1,1 août 2017), la méthodologie d'élaboration du plan a été adaptée afin de tenir compte des réalités du Collège.

Le plan de gestion des risques présenté au dirigeant de l'organisme dans un rapport annuel comprend :

- a) Le contexte organisationnel : chacun des risques proposés dans le guide a fait l'objet d'une revue avec l'équipe de travail en place pour évaluer sa pertinence et l'adapter à la réalité du Collège. Cette première étape permet, à partir des bases communes de la lutte à la corruption et la collusion, de prendre en compte les parties prenantes et de dresser les balises de la tolérance aux risques propre au Collège ;
- b) L'appréciation de la situation actuelle : elle revient à apprécier les risques de corruption et de collusion ainsi que les contrôles existants. Cette étape inclut l'identification du risque, son explication, ses causes, ses conséquences et la liste des contrôles en place. Ceci permet de procéder à l'analyse et à l'évaluation des risques inhérents et résiduels ;
- c) La situation souhaitée : à partir de la situation actuelle telle que définie dans la gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (voir Appendice 1), elle consiste à établir un plan de mesures d'atténuation du risque (actions planifiées, propriétaire des mesures d'atténuation du risque, indicateurs, cibles et échéanciers) ;
- d) Les mécanismes de reddition de compte : ceux permettent au dirigeant de l'organisme de s'assurer que le plan tient compte des mises à jour de l'encadrement administratif et juridique, des incidents survenus au cours de l'année et de tout changement découlant d'une nouvelle évaluation des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle au Collège.

## 7. Révision du Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion et reddition de compte

Le rapport de surveillance du plan de gestion des risques et la revue du cadre organisationnelle doivent être approuvés par le Conseil d'administration annuellement et inclure :

- La mesure des résultats du Collège Sorel-Tracy;
- La mesure des progrès et des écarts par rapport au plan de gestion des risques précédent;
- La revue du cadre organisationnel de gestion des risques;
- Tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

Les résultats de la vérification de l'efficacité du Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle sont présentés au moins une fois aux trois ans.

# Appendice 1

## Plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle

Juin 2020 – juin 2023

### 1. Contexte organisationnel

L'exercice d'élaboration du Plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (ci-après nommé « le Plan de gestion des risques ») est le premier effectué par le Collège de Sorel-Tracy. Nous sommes conscients qu'une gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle efficace s'intègre à la culture de l'organisation. La modification d'une culture est un processus qui s'échelonne sur plusieurs années. Les travaux soutenant le Plan de gestion des risques ont été effectués de manière rigoureuse en tenant compte de cette réalité et en impliquant les secteurs concernés.

Cette première analyse des risques a été effectuée par les équipes de travail dans le but d'assurer une cohérence dans les processus en place et ceux à venir. La vigilance déployée lors des travaux de surveillance et de revue permettra de faire cheminer la culture d'intégrité, de transparence et de conformité dans les processus de gestion contractuelle du Collège.

#### 1.1 Parties prenantes

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

<b>PARTIES PRENANTES</b>
<i>La perception du risque reflète aussi les besoins, les questions, les connaissances, les convictions et les valeurs des parties prenantes. C'est pourquoi les parties prenantes sont impliquées et/ou considérées dans l'analyse des risques.</i>
<b>Parties prenantes internes dans un processus de gestion contractuelle :</b>
Membres du conseil d'administration Responsable de l'application des règles contractuelles (RARC) Directeur général Membres de comité de sélection, unité responsable de l'appel d'offres Secrétaire du comité de sélection Requérant interne Expert technique (compétences et connaissances quant aux produits/services existants) Syndicats Association étudiante Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTEI) Fondation du Cégep Sorel-Tracy Kinéglobe (personnel du centre sportif)

## **Parties prenantes externes dans un processus de gestion contractuelle (à prendre en considération sans les impliquer directement)**

Contractant

Secrétariat du Conseil du trésor (lois et règlements)

Partenaires gouvernementaux (développement social, hôpitaux, CDC)

Ministre

Élus fédéraux, provinciaux et municipaux

Citoyen

Média

Chambre de commerce et de l'industrie de Sorel-Tracy

Fédération des chambres de commerce du Québec

### **1.2 Tolérance aux risques**

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

- L'encadrement administratif et juridique actuel du Collège;
- Le Plan de gestion des risques s'échelonne sur une période de 3 ans dans le respect des risques le plus élevés par rapport à ceux acceptés ainsi qu'aux ressources humaines actuellement disponibles.

### **1.3 Méthodologie utilisée pour l'exercice d'analyse des risques**

L'exercice d'analyse des risques décrite au présent Plan de gestion des risques respecte les étapes suivantes :

Premièrement, une appréciation du risque inhérent a été effectuée afin de déterminer le niveau des risques avant contrôle, ce qui consiste à :

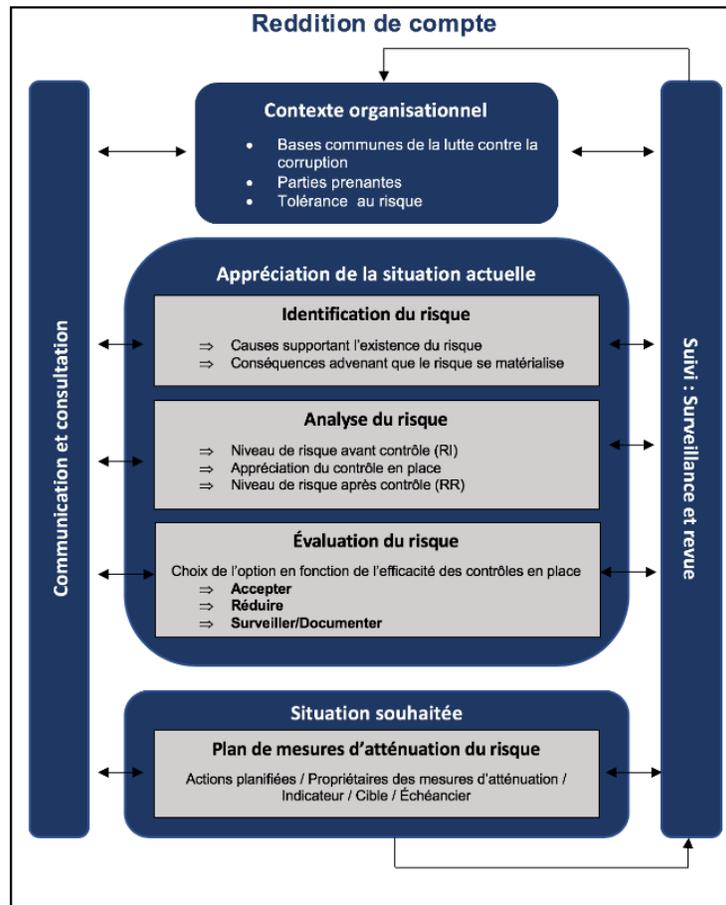
- Définir le risque de façon simple et claire et en donnant des exemples;
- Clarifier les causes et origines potentielles de survenance du risque;
- Identifier les conséquences possibles en cas de survenance du risque.

La deuxième étape consiste à recenser et analyser les contrôles déjà en place au sein du Collège. Cela permet de déterminer le niveau de risque en tenant compte des mesures de contrôles (risque résiduel) et de hiérarchiser ces derniers par ordre de gravité. Une image éclairée de la situation actuelle du Collège est ainsi atteinte.

Troisièmement, les décisions de traitement des risques sont prises en fonction de l'efficacité des contrôles en place. Ces dernières consistent à faire un choix parmi les traitements possibles (voir le Tableau A : Schématisation d'un plan de gestion des risques).

Quatrièmement, après avoir déterminé le traitement adéquat, un plan de mesures d'atténuation (actions planifiées, propriétaire des mesures d'atténuation du risque, indicateurs, cible et échéancier) est élaboré en tenant compte du contexte du Collège et des résultats des travaux d'analyse. Les personnes et services concernés par le Plan de mesures d'atténuation sont consultés et mobilisés avant son adoption.

**Le Tableau A**  
**Schématisation de Plan de gestion des risques et la démarche suivie par le Collège.**



## 2. Définitions spécifiques au Plan de gestion des risques

Pour les fins du Plan de gestion des risques, les mots et les expressions suivantes signifient :

**Conséquence** : effet d'un événement affectant les objectifs. Les conséquences peuvent être exprimées en termes d'impacts tangibles et intangibles.

**Contrôle interne** : un processus mis en œuvre par les dirigeants, de tous niveaux du Collège, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : l'efficacité et l'efficience des opérations; la fiabilité des opérations financières; et la conformité aux lois et règlements.

**Probabilité** : mesure de la possibilité d'occurrence exprimée par un chiffre entre 0 et 1, 0 indiquant une impossibilité et 1 indiquant une certitude absolue.

**Critères de probabilité** : choix de cinq niveaux de probabilité allant de rare (< 10 %) à quasi certain (> 75 %).

**Propriétaire du risque** : personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer.

**Risque** : effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.

**Risque inhérent** : appréciation du risque sans tenir compte des contrôles en place.

**Risque résiduel** : appréciation du risque en tenant compte des contrôles en place.

### 3. Risques de corruption et de collusion propres au Collège

La contextualisation des risques a permis d'identifier 32 risques regroupés en 10 familles. Ces derniers sont présentés dans le Tableau B suivant. Ce sont ces risques qui ont permis d'évaluer la situation actuelle

**Tableau B**  
**Identification des 32 risques de corruption et de collusion du Collège Sorel-Tracy**

Risques et familles de risques
<b>R.1. Famille de risques de gouvernance</b>
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>
R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
R 2.2. Risque de favoritisme
<b>R.3. Famille de risques associés au non-respect des lois et des règlements</b>
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 autorisation (exception/règle)
R 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné
<b>R.4. Famille de risques associés aux ressources humaines</b>
R 4.1. Risque de perte d'expertise
R 4.3. Risque de la confidentialité de l'information
R 4.4. Risque de pouvoir de la personne
<b>R.6. Famille de risques de sécurité de l'information</b>
R 6.1. Risque de disponibilité et d'intégrité de l'information
R 6.3. Risque de la confidentialité et de la divulgation de l'information
<b>R.7. Famille de risques associés aux appels d'offres</b>
R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée
R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres
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

R 7.7. 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.8. Famille de risques associés aux comités de sélection**

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 8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection

#### **R.9. Famille de risque de collusion**

R 9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant

R 9.2. Risque d'entente collusoire

#### **R.10 Famille de risques de vérification inadéquate**

R 10.1 Risque d'erreurs ou de fausses facturations

R 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel

R 10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions

R 10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts

## **4. Situation actuelle**

Après contextualisation de chacun des 32 risques (définitions, explications, causes et conséquences), des groupes de travail ont été formés en vue d'évaluer ces risques. Ces groupes ont permis de mettre à contribution les principales personnes impliquées dans le processus de gestion contractuelle ou directement concernées par les risques à évaluer. Le Tableau C ci-après fait état de leur composition.

**Tableau C**  
**Composition des groupes de travail**

ÉQUIPES DE TRAVAIL - SOREL-TRACY									
Fonctions	Famille de risques								
	R1	R2	R3	R4	R6	R7	R8	R9	R10
DG et Direction Formation Continue	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Directeur RM et Ti et RARC	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DRF	x		x						
GARF	x								
DRH	x			x					
Coordonnatrice Paie et rémunération	x								
Régisseure générale	x	x	x	x	x	x	x		
Coordonnatrice Formation continue (CFC)		x	x						
Coordonnateur TI					x				

Pour l'évaluation de la situation actuelle, les tableaux suivants ont servi de guide aux participants de chacun des groupes de travail :

- Tableau D : critères de probabilité de survenance du risque;
- Tableau E : critères d'impact de la survenance du risque;
- Tableau F : critères d'appréciation du niveau de contrôle du risque.

En combinant les appréciations de chaque risque quant aux probabilités de survenance du risque et les impacts de la survenance des conséquences, le risque inhérent de ces risques a été établi par une moyenne des appréciations individuelles de chacun des participants, et ce, par groupe de travail.

Il est à noter que les critères d'impact ont été appréciés globalement par chaque membre du groupe, soit en tenant compte des quatre catégories prévues au Tableau E dans leur globalité, sans en privilégier une plus qu'une autre.

Les groupes de travail ont établi ensemble, de manière consensuelle ou unanime, le facteur de niveau de contrôle de chacun des 32 risques, selon la grille du Tableau F, permettant ainsi d'établir les risques résiduels, soit la situation actuelle telle qu'appréciée en février 2020.

**Tableau D**  
**Critères de probabilité de survenance du risque**

Critères multifactoriels de la probabilité qu'un organisme devienne vulnérable aux actes répréhensibles		
Probabilité	Quantitative	Explication
<b>Quasi certaine (5)</b>	> 75 % de risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très facile de commettre des actes répréhensibles sans mesure de contrôle en place.</li> <li>• Devrait se produire dans la plupart des cas (de façon quotidienne ou hebdomadaire).</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>
<b>Probable (4)</b>	51 % à 75 % de risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile de commettre des actes répréhensibles sans mesure de contrôle en place.</li> <li>• Pourrait se produire dans la plupart des cas (mensuellement).</li> <li>• Nombre élevé d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés.</li> <li>• Nombre élevé de contrats.</li> </ul>
<b>Possible (3)</b>	26 % à 50 % de risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modérément complexe de commettre des actes répréhensibles sans mesure de contrôle en place.</li> <li>• Pourrait se produire à un moment donné (sur 12 mois).</li> <li>• Quelques incidents, erreurs, faits ou événements enregistrés.</li> <li>• Nombre moyen de contrats.</li> </ul>
<b>Improbable (2)</b>	10 % à 25 % de risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile de commettre des actes répréhensibles même sans mesure de 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>
<b>Rare (1)</b>	< 10 % de risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très difficile de commettre des actes répréhensibles même sans mesure de contrôle en place.</li> <li>• Ne peut se produire que dans des circonstances exceptionnelles (10 ans).</li> <li>• Pas d'incidents, d'erreurs, de faits ou d'événements enregistrés.</li> <li>• Presque aucun ou très peu de contrats.</li> </ul>

**Tableau E**  
**Critères d'impact de la survenance du risque**

Critères multifactoriels <sup>1</sup> des répercussions potentielles de matérialisation d'actes répréhensibles				
Répercussions	Réputation	Domaine financier <sup>2</sup>	Domaine juridique	Qualité de service
<b>Extrême (5)</b>	<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 irréversible à la réputation.</li> </ul>	Dépassement financier > 30 % du poste budgétaire du contrat public.	Les répercussions touchent l'ensemble du processus de gestion contractuelle et peuvent mener à des accusations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau grave d'insatisfaction</li> <li>Irritants de fréquence très importante</li> </ul>
<b>Majeur (4)</b>	<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>	Dépassement financier compris entre 20 % et 30 % du poste budgétaire du contrat public.	Les répercussions sont importantes et peuvent mener à des accusations, et s'étendent dans plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau important d'insatisfaction</li> <li>Irritants de fréquence importante</li> </ul>
<b>Modéré (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des plaintes sont enregistrées.</li> <li>Mention négative dans les médias.</li> </ul>	Dépassement financier compris entre 10 % et 20 % du poste budgétaire du contrat public.	Les répercussions sont moyennes, de nature administrative, et s'étendent dans plus d'une phase du processus de gestion contractuelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'insatisfaction modéré</li> <li>Irritants de fréquence moyenne</li> </ul>
<b>Mineur (2)</b>	<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>	Dépassement financier compris entre 5 % et 10 % du poste budgétaire du contrat public.	Les répercussions sont mineures, de nature administrative, et limitées à une phase du processus de gestion contractuelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'insatisfaction faible</li> <li>Irritants mineurs</li> </ul>
<b>Insignifiant (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelques commentaires négatifs.</li> </ul>	Dépassement financier < 5 % du poste budgétaire du contrat public.	Avertissement obligeant à corriger la situation due au non-respect d'une politique de l'organisme public découlant d'une loi, d'un règlement ou d'une directive.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'insatisfaction très faible</li> <li>Irritants insignifiants</li> </ul>

**Tableau F**  
**Critères d'appréciation du niveau de contrôle du risque**

Critères d'appréciation du niveau de contrôle				
Exemples de mesure 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 charge publique afin de prévenir et de détecter de possibles incompatibilités ou conflits d'intérêts.</li> <li>Informier adéquatement les titulaires de charge publique des règles disciplinaires ou du code d'éthique.</li> <li>Réaliser des formations en éthique et en déontologie sous forme d'études de cas.</li> <li>Politique d'encadrement des rapports de proximité entre public et 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 existent mais ne sont pas sophistiquées.	40 %	60 %
	Intuitif (2)	Les processus sont en développement. Il n'y a pas de formation ou de communication de procédure standard formelle, et la responsabilité est laissée à l'individu.	20 %	80 %
	Non standardisé (1)	Il n'y a pas de processus standardisé mais uniquement des approches ad hoc qui ont tendance à être appliquées sur une base individuelle ou au cas par cas. L'approche globale de la gestion est désorganisée.	10 %	90 %
	Inexistant (0)	Absence totale de tout processus reconnaissable. L'organisation n'a même pas reconnu qu'il y a un problème à résoudre.	0 %	100 %

## **Hierarchisation des risques**

La hierarchisation des risques permet d'etablir un Plan de mesures d'attenuation des risques en allouant les ressources necessaires aux risques prioritaires.

Des decisions specifiques quant au traitement de chacun des risques residuels ont ete prises par la directrice generale et le RARC du College. Les choix de traitement du risque sont :

- L'accepter tel qu'il est;
- Le surveiller : suivre son evolution sans mesure specifique autre
- Le reduire : par la mise en place des mesures d'attenuation;
- Le transférer : à un autre service du College;
- L'externaliser : en ayant recours à des ressources externes;
- Le supprimer : possible uniquement à la suite d'une decision de cesser cette activite.

Ces hierarchisations et decisions quant au traitement des risques apparaissent au Tableau G suivant.

**Tableau G**  
**Hiérarchisation et décision du traitement des risques**

<b>RISQUES ET FAMILLES DE RISQUES</b>	<b>RISQUE INHÉRENT (moyenne)</b>	<b>APPRÉCIATION DES CONTRÔLES EN PLACE (facteur)</b>	<b>RISQUE RÉSIDUEL</b>	<b>DÉCISIONS DE TRAITEMENT</b>
R 4.1. Risque de perte d'expertise	11	0,4	6,6	RÉDUIRE
R 8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection	9,7	0,4	5,8	RÉDUIRE
R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	8,6	0,4	5,2	RÉDUIRE
R 1.1. Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles	10,2	0,5	5,1	RÉDUIRE
R 2.2. Risque de favoritisme	7,8	0,4	4,7	SURVEILLER
R 4.4. Risque de pouvoir de la personne	15	0,7	4,5	SURVEILLER
R 10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts	10	0,6	4	ACCEPTER
R 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné	9,8	0,6	3,9	SURVEILLER
R 6.3. Risque de la confidentialité et de la divulgation de l'information	9,8	0,6	3,9	ACCEPTER
R 3.1. Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	9,4	0,6	3,8	ACCEPTER
R 6.1. Risque de disponibilité et d'intégrité de l'information	9	0,6	3,6	SURVEILLER
R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	9	0,6	3,6	SURVEILLER
R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé	9	0,6	3,6	ACCEPTER
R 1.3. Risque de trafic d'influence	8,8	0,6	3,5	ACCEPTER
R 1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé	8,8	0,6	3,5	ACCEPTER
R 1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	8	0,6	3,2	ACCEPTER
R 7.8. Risque de fractionnement de contrat	8	0,6	3,2	ACCEPTER
R 8.1. Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection	8	0,6	3,2	ACCEPTER
R 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel	7,3	0,6	2,9	ACCEPTER
R 8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection	7	0,6	2,8	ACCEPTER
R 4.3. Risque de la confidentialité de l'information	6,8	0,6	2,7	ACCEPTER
R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	9	0,7	2,7	ACCEPTER

R 10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions	6,7	0,6	2,7	ACCEPTER
R 1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire	6,4	0,6	2,6	SURVEILLER
R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	6,3	0,6	2,5	ACCEPTER
R 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	7,6	0,7	2,3	ACCEPTER
R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres	6,3	0,7	1,9	ACCEPTER
R 10.1 Risque d'erreurs ou de fausses facturations	4,7	0,6	1,9	ACCEPTER
R 9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	3	0,4	1,8	ACCEPTER
R 9.2. Risque d'entente collusoire	3	0,4	1,8	ACCEPTER
R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres	8	0,8	1,6	ACCEPTER
R 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)	5,6	0,8	1,1	ACCEPTER

Ainsi, 22 risques ont été acceptés, 4 doivent être réduits dans les trois prochaines années et 6 seront surveillés.

## 6. Situation souhaitée

Conséquemment, 10 mesures d'atténuation ont été identifiées. Le Tableau I les présente ainsi que les propriétaires de ces mesures d'atténuation, la cible à atteindre, l'échéance des travaux requis pour la mise en place de ces mesures d'atténuation ainsi que les risques qui y sont associés. Toutes ces données participent à établir la situation souhaitée.

**Tableau I  
Plan de mesures d'atténuation**

Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Année 1 (mai 2020 à juin 2021)	Année 2 (juil.2021 à juin 2022)	Année 3 (juil.2022 à juin 2023)	Risques associés	Commentaires / Notes	Actions projetées par la suite
1 Doter le service de l'approvisionnement d'un <b>procédurier (liste de contrôle)</b> afin de favoriser un transfert d'expertise quant à la gestion contractuelle	DRMTI	RARC	Rédiger le procédurier (liste de contrôle)	Réalisé	juin-21	x			4.1 / 3.1 / 3.2 / 10.2		
			Diffuser la liste de contrôle aux employés impliqués en gestion contractuelle	Réalisé	juin-21	x					
2 Cartographier les postes à risque de perte d'expertise	Régisseur général	DRMTI	Identifier les postes uniques en gestion contractuelle	Réalisé	juin-22		x		4.1 / 1.3 / 4.1 / 8.4		
			Évaluer la faisabilité de jumeler les titulaires de postes uniques	Réalisé	juin-22		x				
			Convenir de moyens favorisant le transfert de connaissances à un autre employé	Réalisé	juin-22		x				
3 Effectuer des <b>appréciations de rendement du</b>	DRMTI	RARC	Concevoir un formulaire d'appréciation de rendement	Réalisé	juin-22		x		8.4		

Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Année 1 (mai 2020 à juin 2021)	Année 2 (juil.2021 à juin 2022)	Année 3 (juil.2022 à juin 2023)	Risques associés	Commentaires / Notes	Actions projetées par la suite
secrétaire des comités de sélection			rédiger et appliquer une procédure d'analyse de l'appréciation et de traitement de cette appréciation	Réalisé	juin-22		x				
			Complétion du formulaire par les membres du comité de sélection	Réalisé	sept-22			x			
4 Doter le collège d'un Code d'éthique et de déontologie pour l'ensemble des gestionnaires et employés, incluant tous les mécanismes d'application	Secrétariat général	Direction générale	Mise en place d'un comité dédié à la rédaction et la consultation liée au code d'éthique et de déontologie	Réalisé	sept-21		x		1.1 / 2.1 / 2.2 / 4.4 / 1.3 / 4.3 / 4.4 / 6.1 / 6.3 / 7.5 / 8.1 / 8.4 / 9.2	Outil beaucoup plus large que la seule gestion contractuelle	Élaborer une stratégie de formation pour l'ensemble des employés et déployer cette formation
			Rédaction d'un premier projet de Code d'éthique et de déontologie et ses divers mécanismes d'application dont le formulaire qui sera signé par les fournisseurs et les consultants quant à leurs obligations	Réalisé	mars-22			x			

Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Année 1 (mai 2020 à juin 2021)	Année 2 (juil.2021 à juin 2022)	Année 3 (juil.2022 à juin 2023)	Risques associés	Commentaires / Notes	Actions projetées par la suite
			d'ordre éthique (notamment pour le service de formation en entreprises)								
			Consulter les diverses instances du collège quant au projet de Code	Réalisé	oct-22			x			
			Finaliser la rédaction du Code d'éthique et de déontologie et ses divers mécanismes d'application	Réalisé	déc-22			x			
			Adopter un code de conduite applicable à l'ensemble du personnel du collège	Réalisé	juin-23			x			
5	Doter le collège d'une <b>procédure concernant la divulgation d'actes répréhensibles</b> en rendant accessible les coordonnées de l'UPAC et AMP	Secrétariat général	Direction générale	Mise en place d'un comité dédié à la rédaction et la consultation liée à la procédure d'actes répréhensibles	Réalisé	sept-20	x		1.1 / 4.4 / 1.3 / 2.1 / 4.3 / 4.4 / 7.5 / 8.2 / 10.3		

Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Année 1 (mai 2020 à juin 2021)	Année 2 (juil.2021 à juin 2022)	Année 3 (juil.2022 à juin 2023)	Risques associés	Commentaires / Notes	Actions projetées par la suite
			Rédaction d'une première version de procédure de divulgation d'actes répréhensibles	Réalisé	juin-21	x					
			Consulter les diverses instances du collège quant au projet de procédures de divulgation d'actes répréhensibles	Réalisé	déc-21		x				
			Finaliser la rédaction de la procédure	Réalisé	juin-22		x				
	Direction générale	Conseil d'administration	Adopter la procédure de divulgation d'actes répréhensibles et désignation du responsable des suivis et de l'application de la procédure	Réalisé	déc-22			x			Colliger les divulgations et en effectuer une reddition de compte selon la Procédure. Utiliser ces résultats pour améliorer les processus de gestion contractuelle, le cas échéant.

Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Année 1 (mai 2020 à juin 2021)	Année 2 (juil.2021 à juin 2022)	Année 3 (juil.2022 à juin 2023)	Risques associés	Commentaires / Notes	Actions projetées par la suite
		Direction générale	Communiquer à l'ensemble du personnel du collège l'existence et les mécanismes de la Procédure de divulgation d'actes répréhensibles	Réalisé	juin-23			x			Effectuer des relances de communication auprès du personnel, au minimum une fois l'an et offrir des formations sur le sujet ainsi qu'à la culture éthique entourant les mécanismes de divulgation.
			Adopter un code de conduite applicable à l'ensemble du personnel du Collège	Réalisé	juin-23			x			Débuter la signature de ce formulaire dans l'année 4 : juillet 2023-juin 2024
6	Faire signer les fournisseurs et les consultants des obligations d'ordre éthique applicable (notamment pour le service de formation en entreprises)	Régisseur général	Direction générale	Mettre en place un processus qui permettra d'obtenir systématiquement les signatures des fournisseurs et consultants avant le début de leur mandat	Réalisé	juin-23		x	1.1 / 1.3 / 2.1 / 4.3 / 4.4 / 6.1 / 6.3 / 9.2	Mesure qui doit être inscrite et prévue dans le futur Code d'éthique et de déontologie	Répéter à chaque année.

Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Année 1 (mai 2020 à juin 2021)	Année 2 (juil.2021 à juin 2022)	Année 3 (juil.2022 à juin 2023)	Risques associés	Commentaires / Notes	Actions projetées par la suite
	Les directions de services concernées	Direction générale	Débuter l'obtention systématique des signatures des fournisseurs et consultants avant qu'ils débutent leur mandat.	Réalisé	juin			X			
7	Offrir une <b>formation sur l'intégrité des contrats publics aux employés</b> du collège impliqués dans la gestion contractuelle et œuvrant au service aux entreprises	Régisseur général	RARC	Concevoir la formation	Réalisé	juin-22		x	2.1 / 2.2 / 4.4 / 3.4 1 6.1 / 6.3 7.1 / 7.5 / 9.2		
				Diffuser la formation à 75% des employés impliqués	Réalisé	juin-23		x			Former le 25% des employés restants dans l'année 2023-2024.
8	Doter le collège d'un <b>registre des employés qui ont suivi la formation sur les lignes directrices</b>	Régisseur général	DRMTI	Concevoir le registre		oct-20	x		1.1 / 2.1 / 2.2 / 4.4 / 3.4 1 6.1 / 6.3 7.1 / 7.5 / 9.2		
				Ajouter l'obligation de tenir ce registre aux responsabilités du titulaire du poste du régisseur général		oct-20	x				
				Tenir le registre à jour		juin-21	x				

Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Année 1 (mai 2020 à juin 2021)	Année 2 (juil.2021 à juin 2022)	Année 3 (juil.2022 à juin 2023)	Risques associés	Commentaires / Notes	Actions projetées par la suite
			Tenir le registre à jour		juin-22		x				
			Tenir le registre à jour		juin-23			x			
9	Obtenir la <b>signature annuelle de l'Annexe A</b> des lignes internes de conduites par tous les employés du collège impliqués dans la gestion contractuelle	Régisseur général	DRMTI	Obtenir les signatures	Réalisé	oct-20	x		2.1 / 1.1 / 2.2 / 4.4 / 3.4 1 / 6.1 / 6.3 / 7.1 / 7.5 / 9.2		
				Obtenir les signatures	Réalisé	oct-21		x			
				Obtenir les signatures	Réalisé	oct-22				x	À effectuer à chaque année par la suite
10	Documenter les erreurs/omissions liées aux appels d'offres et à l'évaluation des besoins	Régisseur général	RARC	Documenter les erreurs dans un registre spécifique et faire rapport annuel au RARC	Réalisé	juin-21	x		3.4 / 7.1 / 1.4 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 3.4 / 4.3 / 4.4 / 6.1 / 6.3 /		Apporter des ajustements dans les procédures, si requis
				Documenter les erreurs dans un registre spécifique et faire rapport annuel au RARC	Réalisé	juin-22				x	Apporter des ajustements dans les procédures, si requis

Mesure d'atténuation	Mise en place par	Propriétaire de la mesure d'atténuation	Indicateur	Cible	Échéancier	Année 1 (mai 2020 à juin 2021)	Année 2 (juil.2021 à juin 2022)	Année 3 (juil.2022 à juin 2023)	Risques associés	Commentaires / Notes	Actions projetées par la suite
			Documenter les erreurs dans un registre spécifique et faire rapport annuel au RARC	Réalisé	juin-03			x			Apporter des ajustements dans les procédures, si requis

## 7. Reddition de compte annuelle

La reddition de compte annuelle du Plan de gestion des risques de corruption et de collusion comprend :

- Analyse des facteurs externes et internes influençant les résultats;
- Les modifications aux cadres juridiques et administratifs ayant un impact sur le Plan de gestion des risques;
- Un sommaire des incidents de corruption et de collusion, s'il y a lieu, et leur impact sur le Plan de gestion des risques;
- Un sommaire des audits effectués dans les processus de gestion contractuelle;
- Les résultats du suivi du plan des mesures d'atténuation;

Cette reddition de compte annuelle est effectuée au conseil d'administration par le RARC.

## 8. Identification des 32 risques de corruption et de collusion du Collège dans la gestion contractuelle

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

FICHE D'IDENTIFICATION	
<b>R.1 Famille de risques de gouvernance</b>	
<i>Vulnérabilités associées aux façons de faire en matière de leadership, de prise de décisions et de capacité de gestion</i>	
<b>R 1.1. Risque de non-divulgence d'actes répréhensibles</b>	
<u>Explication du risque</u> : Des personnes 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.	
<u>Exemples</u> Contourner ou partager les protocoles de sécurité. Manquement grave à un code de conduite et codes de déontologie professionnels. Usage abusif et/ou personnel des fonds ou des biens publics. Fermer les yeux sur des irrégularités.	
<b>À votre avis, quelles sont les causes soutenant l'existence du risque?</b> (énumérer les faits permettant de démontrer que le risque existe)	
<u>Exemples</u> Crainte de représailles (stagnation professionnelle, se voir confier des tâches moins agréables, harcèlement, menaces, perte d'emploi ou rétrogradation si cadres du Collège, etc.). Contrôle et gestion des risques incomplets.	

Mesures insuffisantes ou inadaptées.

Communication insuffisante.

L'administration du Collège ne dispose pas de mécanismes nécessaires pour dénoncer d'éventuels stratagèmes.

L'obligation de résultat peut amener une personne à se retrouver dans une situation vulnérable.

Paresse, pour éviter une charge de travail additionnelle.

Les gens ne veulent pas être pointés du doigt et préfèrent « se mêler de leurs affaires ».

Parfois, aucune suite n'est donnée aux signalements.

Crainte que la confidentialité ou l'anonymat ne soit pas assuré.

Frustration, laisser-aller.

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

#### Exemples

Priver l'administration du Collège des témoins potentiels dans les actes répréhensibles.

Des stratagèmes peuvent continuer en toute quiétude.

Des cas isolés peuvent devenir une pratique (effet boule de neige).

Coûts supplémentaires non justifiés.

Pas équitable pour les autres membres de l'équipe.

Coûts trop élevés payés par l'organisme public qui amènent d'autres conséquences comme une diminution du nombre de contrats.

Poser des actes répréhensibles (ex.: vols de temps, de biens, etc.).

Perte de certaines valeurs pour les membres du Collège.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

Départ du Collège, perte d'expertise.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Règlement #15 - Relatif aux contrats d'approvisionnements.

Règlement #11 - Gestion financière (approbation des budgets et des transactions financières).

Signature physique des bons de commande, selon les autorités financières déléguées (questionnements, détections possibles).

Lignes internes de conduites.

Code d'éthique et de déontologie des administrateurs du Collège.

Existence d'un poste de régisseur général aux approvisionnements.

Formations de nouveaux requérants (lors d'arrivée en fonction) sur les lignes directrices internes quant à la gestion contractuelle puis signature d'un formulaire confirmant avoir suivi cette formation remis au régisseur général aux approvisionnements.

Le régisseur général aux approvisionnements s'assure que tous les nouveaux requérants ont suivi cette formation.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.1 Famille de risques de gouvernance

*Vulnérabilités associées aux façons de faire en matière de leadership, de prise de décisions et de capacité de gestion*

#### R 1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire

##### Explication du risque

C'est le fait de ne pas vérifier des antécédents judiciaires, des relations et des vulnérabilités financières (dettes, faillites multiples, etc.) des titulaires de postes dits « sensibles », notamment ceux qui ont besoin d'accéder à de l'information confidentielle.

##### Exemples

Une personne titulaire d'un poste influent dans le processus contractuel et qui a eu des problèmes de dépendance aux jeux de hasard peut être une cible facile de corrupteurs pour obtenir de l'information les privilégiant dans des contrats publics.

Une personne proche du milieu criminel dans le processus contractuel ou y ayant des proches.

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

##### Exemples

Blocage, notamment psychologique, des employés ou des dirigeants au niveau de l'habilitation sécuritaire.

Résistance syndicale.

Crainte du respect de la confidentialité des informations obtenues.

Divulgence de l'information confidentielle obtenue par l'habilitation sécuritaire.

Absence de mécanismes permettant de recourir à une habilitation sécuritaire quant aux antécédents financiers des titulaires de postes dits "sensibles".

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

##### Exemples

Des personnes à risque, qui en temps normal échouent à l'habilitation sécuritaire, continuent à occuper des postes dits « sensibles » ou ont l'accès à de l'information sensible.

Corruption de personnes en possession d'information sensible, ou en position de décision (coûts supplémentaires non justifiés).

Manipulation ou chantage auprès des personnes sensibles.

Fuite d'information à cause de menaces ou appât du gain.

Probable vulnérabilité de la catégorie d'employés titulaires de postes dits "sensibles".

Perte financière et/ou coûts supplémentaires pour le Collège.

Atteinte à la réputation et à l'image du Collège.

Poursuite judiciaire.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)**

Lors d'entrevues d'embauche pour tout titulaire de postes permanents au Collège, tous les candidats doivent signer un formulaire d'autorisation pour vérifier le dossier criminel (plumitif). Une firme externe vérifie les dossiers criminels et civils.

Lignes internes de conduites.

Audit externe effectué annuellement sur les processus de gestion contractuelle.

Audit externe effectué annuellement sur les accès des utilisateurs aux applications informatiques avec informations sensibles (absences, cartes de crédit, règles d'autorisation).

Gestion des accès du personnel aux informations sensibles (absences, mouvement de personnel, autres)

Règlement #11 - Gestion financière (approbation des budgets et des transactions financières).

Cartes de crédit corporatives avec dépenses limitées et contrôlées par le service des finances.

Budget d'opération serré : peu de marge de manœuvre quant à des dépassements des dépenses. Le service des finances contrôle.

Second regard quant aux dépenses (département des finances).

Aucun employé possède un pouvoir discrétionnaire de dépenser.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.1 Famille de risques de gouvernance

*Vulnérabilités associées aux façons de faire en matière de leadership, de prise de décisions et de capacité de gestion*

#### R 1.3. Risque de trafic d'influence

##### Explication du risque

Le risque d'user d'une position privilégiée ou de son influence pour obtenir du Collège 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, un ami, un membre de la famille, etc.), en échange ou non d'un avantage ou d'un bénéfice. Influence consciente ou inconsciente.

##### Exemples

Favoriser un contractant usuel vu la facilité, les habitudes et la qualité des biens ou services (contrats de gré à gré sous les seuils).

Obtenir un emploi ou un contrat pour un proche.

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

##### Exemples

Recevoir des dons ou des commandites pour favoriser les intérêts d'une personne physique ou morale auprès du Collège.

Des associations professionnelles ou commerciales organisent régulièrement des rencontres au cours desquelles se côtoient des concurrents. De telles rencontres favorisent les échanges ainsi que la proximité entre concurrents et créent des occasions de convenir d'ententes anticoncurrentielles.

Avoir des actions dans l'entreprise qui bénéficie d'un contrat au Collège.

Des cadeaux reçus par des fournisseurs pendant l'exécution d'un contrat.  
Des enfants d'employés du Collège qui obtiennent facilement des emplois d'été dans les firmes contractantes.  
Non-valorisation des ressources à l'interne, préférant utiliser des ressources externes.  
Visite des entrepreneurs en cours de soumission afin de mieux comprendre les besoins du Collège.

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

Exemples

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.  
Favoritisme dans des contrats en cours ou dans de futurs contrats.  
Ouvre la porte à la corruption et la collusion.  
Ouvre la porte à des coûts plus élevés pour le Collège (contrats de construction et de services)  
Tolérance à l'endroit d'un contractant (délais, qualité, autres).

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Lignes internes de conduites.  
Formations de requérants lors d'arrivée en fonction sur les lignes internes de conduite et la gestion contractuelle puis signature d'un formulaire confirmant avoir suivi cette formation remis au régisseur général aux approvisionnements.  
Indépendance fonction du régisseur général aux approvisionnements (responsable de l'application de la LCOP).  
Secrétaire des comités de sélection suit les formations du SCT.  
RARC suit les formations du SCT et participe aux forums des RARC avec obligations de reddition de comptes au SCT.  
Règlement #11 - Gestion financière (approbation des budgets et des transactions financières).  
Signature physique des bons de commande, selon les autorités financières déléguées (questionnements, détections possibles).  
Le service des ressources matérielles et des technologies de l'information n'accepte pas de participer à des activités de sollicitation de dons et commandites (culture organisationnelle).

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.1 Famille de risques de gouvernance

*Vulnérabilités associées aux façons de faire en matière de leadership, de prise de décisions et de capacité de gestion*

#### R 1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé

##### Explication du risque

Plus un mandat est complexe, plus le risque de réalisation inadéquate augmente. Un mandat est jugé complexe notamment lorsqu'il fait davantage appel à des ressources externes qu'aux ressources internes, vu les compétences ponctuelles nécessaires.

##### Exemples

Lancer un appel d'offres pour un mandat alors que le Collège possède moins de compétences que les ressources externes (site internet).

Les ressources externes engagées n'ont pas les compétences nécessaires à la réalisation du mandat (connaissance versus compétence).

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

##### Exemples

Envergure du mandat ou du projet.

Les ressources internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires.

Les besoins changent lors de la réalisation du mandat qui se poursuit sans en tenir compte. (Ex. Réparation versus construction).

Les coûts estimés du mandat sont mal établis.

Mauvaise évaluation des besoins.

La surveillance de l'exécution du mandat est déficiente.

Instabilité et pénurie des ressources (changements fréquents).

Manque d'expertise à l'interne.

Confiance accordée aux ressources externes.

La spécialisation des ressources ne concorde pas aux exigences du mandat (Ex. Ingénieur civil versus ingénieur mécanique versus architecte).

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

##### Exemples

Mandat coûteux et qui ne répond pas à la finalité du projet.

Complaisance dans la surveillance des travaux.

Extras injustifiés.

Le coût soumis est très élevé.

Atteinte à la réputation et à l'image du Collège.

Pertes financières.

Retard dans les livrables qui nuisent à la mission et aux services d'enseignement du Collège.

Baisse de clientèle et d'achalandage.

Malfaçon dans les travaux (ex.: santé et sécurité des usagers exposée)

Ouvre la porte aux gaspillages et à la fraude.  
 Dépendance aux ressources externes.  
 Risque de collusion et de corruption (entrepreneur-surveillant).  
 L'entrepreneur ou le prestataire de service (fournisseur) agit à sa guise tout au long du mandat.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)**

Lors de mandat complexe, le régisseur général aux approvisionnements accompagne les requérants dans la définition de leurs besoins (+40K\$) afin que le devis rencontre clairement ces derniers.

Surveillance de chantier effectuée par une approche de proximité (gestionnaire des ressources matérielles sur place)

La structure de gestion (comité de gestion, gestionnaires) impliquée et intéressée par les suivis dans l'exécution de mandats.

Rôles et responsabilités bien définis dans les mandats de construction et de formation continue notamment.

Confirmation des engagements des intervenants en signifiant clairement les attentes en matière de qualité de service.

Contrôles réalisés à chaque étape du mandat s'assurant du bon déroulement des travaux (ex.: professionnels).

Évaluation du rendement insatisfaisant.

Dans certains contrats de service : libellé nous protégeant :

*"Le Collège n'est pas tenu de respecter dans son entier la clause monétaire de ce contrat d'engagement en raison de difficulté à assumer vos tâches ou bien dans des cas de force majeure..."*

**FICHE D'IDENTIFICATION**

**R.1 Famille de risques de gouvernance**

*Vulnérabilités associées aux façons de faire en matière de leadership, de prise de décisions et de capacité de gestion*

**R 1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate**

Explication du risque

Un suivi non rigoureux peut avoir des conséquences néfastes dans un processus de gestion contractuelle.

Exemples

Un délai non respecté peut engendrer des extras, voir des pénalités (retard significatif sur le lancement des travaux).

Non-utilisation des registres disponibles (RBQ, RENA, Attestations de Revenu Québec).

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

Exemples

Envergure du mandat ou du projet.

Les ressources internes ou externes n'ont pas les compétences nécessaires.

Mauvaise évaluation des besoins.

Culture du laisser-faire.

Complaisance.

Ne pas estimer les compétences à l'interne à leurs justes valeurs.

Ne pas donner plus de moyens et d'appuis à la ressource à l'interne.

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

Augmentation des coûts.

Ouvre la porte à des extras non justifiés.

Atteinte à la réputation et à l'image du Collège.

Vulnérabilité à la fraude.

Mauvaise réalisation du mandat (mal fait, malfaçon).

Délais plus longs.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Suivi du calendrier d'exécution pour les mandats de construction effectués par la direction des ressources matérielles.

Réunion de chantiers (entrepreneur, chargé de projet, architecte) avec procès-verbal lors d'étapes charnières dans les mandats de construction.

Obtention de calendrier d'exécution de mandats de la part des divers fournisseurs de services.

Facturation progressive (en fonction de l'avancement réel du livrable: vérification).

Révision de la justification d'une ressource externe auprès des services concernés.

Les rôles et responsabilités des parties prenantes (ex. chargé de projet) au mandat sont identifiés quant au suivi des mandats (ex.: Édilex).

Contrôles réalisés afin de s'assurer du bon déroulement du suivi des éléments figurant dans chaque contrat à l'égard de :

- la réalisation des travaux, pour s'assurer que ceux-ci correspondent à ceux prévus dans le contrat;
- l'application du type de rémunération spécifié;
- l'application des taux prévus dans le contrat lors du paiement du fournisseur;
- la réalisation des travaux par le personnel désigné.

Évaluation du rendement insatisfaisant.

Possibilité de modifier un mandat en cours de route afin de répondre aux nouveaux besoins.

Possibilité de mettre fin à un mandat qui ne répond plus aux besoins.

Standardisation des façons de faire en gestion contractuelle et en estimation.

Rappel de l'information utile et des mises à jour des calendriers de travail tout au long du processus contractuel.

Rencontre de démarrage avec le fournisseur de service.

Sensibilisation des gestionnaires en gestion contractuelle (conseil d'administration, comité de direction, formations, rappel des règles lors d'un comité d'évaluation des besoins, etc.)

Le RARC suit les formations du SCT en gestion contractuelle.

La secrétaire du comité de sélection suit les formations du SCT.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.2. Famille de 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 du Collège. (5 valeurs)*

#### 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 du Collège privilégie 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 au Collège.

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 des fonctions.

Absence de mécanisme claire.

Absence de formulaire de déclaration de conflit d'intérêts.

**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 le personnel du Collège des règles disciplinaires ou des lignes internes de conduite.

L'exécution des contrats publics exige une collaboration étroite entre des acteurs publics et des acteurs privés.

Le Collège encourage des rapports professionnels et de réseautage entre son personnel et les acteurs privés du milieu.

Absence de connaissance et de sensibilisation quant au conflit d'intérêts.

Absence de formation ou d'information quant au conflit d'intérêts.

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 termes de qualité de service, d'échéance, de coût, d'image, d'équité, etc.)**

##### Exemples

Augmentation des coûts pour le Collège.

Atteinte à la réputation et à l'image du Collège.

Restreindre ou empêcher la concurrence.

La collaboration entre acteurs publics et privés favorise le développement de relations professionnelles, peut mener à des relations de courtoisie, entretenues par des avantages ou des cadeaux.

Ouvre la porte à la corruption.

Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa peut générer des conflits d'intérêts non déclarés.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Lignes internes de conduite.

Formation diffusée aux employés du Collège impliqués en gestion contractuelle quant aux lignes de conduite.

Code d'éthique et de déontologie des administrateurs.

Les administrateurs du conseil d'administration doivent déclarer annuellement leurs intérêts.

Les gestionnaires signent sur une base annuelle leur déclaration d'intérêts et attestation de confidentialité (Annexe A des lignes internes de conduite).

Les gestionnaires appliquent le code d'éthique des administrateurs quant aux cadeaux : "Ne pas, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour une autre personne; n'accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autres avantages que ceux de valeur minime".

Petite structure organisationnelle permettant une communication constante entre les équipes de travail (partage et fluidité de l'information).

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.2. Famille de 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 du Collège. (5 valeurs)*

#### R 2.2. Risque de favoritisme

##### Explication du risque :

Les relations étroites entre les parties prenantes (contractants et employés du Collège) dans un processus de gestion contractuelle peuvent engendrer un risque de favoritisme.

##### Exemples

Proximité entre acteurs privés et publics.

Associations entre politiciens et entrepreneurs (développement de réseaux politiques).

Monnayer ses relations avec des élus (prétendu ou avéré).

Voyages effectués par des élus et par les dirigeants d'entreprises de construction ou de firmes de génie-conseil.

Présence du contractant dans la vie personnelle de l'employé du Collège (travaux à sa résidence).

Un employé du Collège qui reçoit des cadeaux d'un contractant.

Un employé du Collège qui fréquente des contractants (partage de sports ou activités sociales comme un tournoi de golf, souper restaurant, activités de réseaux, etc.).

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

Exemples

Ne pas informer adéquatement les employés du Collège 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.

Les liens d'amitié développés avec le temps.

La pression du contexte encourageant l'économie locale.

Laisser-faire selon les montants impliqués (efficience: ROI).

Manque de temps, délais serrés.

Manque de ressources ou de connaissance internes.

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

Exemples

Restreindre ou empêcher la concurrence.

Augmentation des coûts pour le Cégep.

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 et des attentes envers l'un et l'autre.

Le passage du secteur public au secteur privé et vice-versa peut conduire un employé du Collège à favoriser un fournisseur.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Code d'éthique et de déontologie des administrateurs au CA.

Lignes de conduite internes.

Formation aux employés concernés dans les processus de gestion contractuelle.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.3. Famille de risques associés au non-respect des lois et des règlements

*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

##### Explication du risque :

Les employés du Collège impliqués dans un processus contractuel doivent bien comprendre et interpréter les lois et règlements. Un encadrement déficient ou une absence d'encadrement peut mener à une ou plusieurs interprétations inégales, voire une mauvaise interprétation de ces lois et règlements. Plus grave encore, une personne déviante et impliquée dans le processus contractuel, influente ou non, profite d'une absence de compréhension commune et d'interprétation officielle d'une loi ou d'un règlement dans le but de favoriser une entreprise contractante ou de fermer les yeux sur la façon de faire d'un contractant déjà en place.

##### Exemples

Un responsable des traitements informatiques qui n'a pas déclaré un incident qui aurait dû l'être.

Ne pas prendre toutes les mesures de sécurité pour garantir la confidentialité des informations ou bien encore, utiliser les informations à d'autres fins est susceptible d'être pénalement sanctionné.

Suivi déficient de l'intervention d'un contractant.

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

##### Exemples

Complexité de certains règlements et lois.

Vulgarisation insuffisante ou erronée, voire inexistante de l'interprétation des lois et règlements.

Nombre important de lois et de règlements, existe-t-il une hiérarchisation importante de ces lois et règlements?

Difficulté de trouver les lois et les règlements ou absence dans l'intranet du Collège.

Changements et interprétation fréquents dans les règles, procédures, processus.

Non-communication de ces changements ou interprétations aux personnes impliquées au processus contractuel.

Manque d'uniformité des pratiques.

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

##### Exemples

Une vulnérabilité qui profite aux personnes mal intentionnées, de l'interne comme celles de l'externe.

Mauvaise application des lois et des règlements susceptibles d'être pénalement sanctionnée.

Risque de non-conformité.

Augmentation de coûts.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque? (politique, formation, audit, etc.)**

Vulgarisation des règles et règlements, surtout les plus complexes d'entre eux.

Hiérarchiser l'importance des lois et des règlements autant que possible.

Accessibilité et visibilité des lois et règlements.

Respect des règles par le biais d'audit.

Formation, accompagnement des requérants et des dirigeants.

Deuxième regard du RARC.

Application des lignes internes de conduite.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.3. Famille de risques associés au non-respect des lois et des règlements

*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 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles

Explication du risque :

Les lois et règlements notamment les règles qui encadrent le pouvoir du Collège de conclure des contrats peuvent être mal appliqués, voire non appliqués au niveau de l'intégrité des concurrents dans les marchés publics, du mode de sollicitation, de la transparence des processus contractuels, etc. Ces mauvaises applications peuvent être intentionnelles afin de favoriser un contractant en échange ou non d'un bénéfice ou un avantage.

Exemples

- Traitement inéquitable des concurrents par un employé du Collège (intentionnel ou non intentionnel).
- Ne pas choisir le bon mode de sollicitation :
  - ✓ Un contrat de plusieurs millions de dollars a été octroyé de gré à gré alors que le contrat devrait se faire en appel d'offres sur invitation ou encore en appel d'offres public.
  - ✓ Scinder des besoins ou d'apporter une modification à un contrat existant dans le but d'éviter d'avoir à procéder par voie d'appel d'offres public pour choisir un cocontractant.

Le document justificatif, pour alimenter la prise de décision, que j'ai reçu est erroné.

Situation d'urgence.

Profiter du manque de contrôle pour ne pas respecter les lois et règlements.

Mettre des personnes de moindre qualification à la place des personnes-ressources qui ont servi à l'obtention du contrat.

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

Exemples

Méconnaissance des lois et règlements.

Manque d'encadrement : vulgarisation insuffisante ou erronée, voire inexistante de la compréhension des lois et règlements.

Complexité d'application de certains lois et règlements.

Incompréhension des lois et règlements.  
Malhonnêteté.  
Volonté de vouloir procéder plus rapidement.  
Manque d'assurance contrôle.

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

Exemples

Une vulnérabilité qui profite aux personnes mal intentionnées, de l'interne comme celles de l'externe.  
Non-conformité.  
Favorise les réclamations et demandes de fournisseurs mal intentionnés.  
Perte financière pour le Collège, par méconnaissance des recours possibles.  
Mise en tutelle du Collège par le ministère de l'Éducation du Québec

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ?** (politique, formation, audit, etc.)

Vulgarisation des règles et règlements, surtout les complexes d'entre eux.  
Activités de soutien à l'application des lois et règlements (sensibiliser à la bonne application des lois et règlements; développement de l'expertise; formation sur le cadre normatif; etc.).  
S'assurer du respect de l'application des règles par le biais de vérifications.  
S'assurer de la qualité de travail réalisé dans le cas où la vérification est difficile à faire (Ex. conception réalisée par une firme externe).  
Guide d'application des règles (outils SCT)  
Formation sur la gestion des contrats.  
Avis externe (au SCT)

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.3. Famille de risques associés au non-respect des lois et des règlements

*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 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)**

Explication du risque

Un employé peut signer des contrats au nom du Collège à condition qu'il soit autorisé à le faire en respectant les règles internes comme la délégation de pouvoir. Il peut engager un contractant sans autorisation en réponse notamment à une urgence (exception). Par contre, il peut aussi profiter d'un nombre important d'urgences et favoriser un contractant (ami, famille, etc.), peu importe si le besoin de l'organisation est réel ou non, en échange ou non d'un avantage.

Exemples

Un employé du Collège profite du nombre important des contrats donnés et fait signer un contrat de plus sans y être autorisé.

Abus d'utilisation des articles 13 (contrats pouvant être conclus de gré à gré) et 14 (contrats dont le montant est inférieur au seuil d'appel d'offres public) de la LCOP.

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

Exemples

Modification sans autorisation d'un contrat initialement convenu entre deux parties.

Non-respect du plan de délégation de pouvoir.

Urgence / seul un contractant est possible / question de nature confidentielle ou protégée/ appel d'offres ne sert pas l'intérêt public, etc.

Mauvaise planification.

Abus d'autorité.

Problématique de contrôle interne.

Paresse, malhonnêteté, absence de personnel compétent.

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

Exemples

Dépenses inutiles.

Plainte ou poursuite de la concurrence en particulier dans les contrats de grande importance.

Conséquences générales au niveau du coût, de la qualité et du délai.

Poursuites.

Perte de confiance et de motivation.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ?** (politique, formation, audit, etc.)

Rappel du respect du cadre normatif en gestion contractuelle notamment le volet spécifique sur les modifications contractuelles ayant des répercussions financières [...] *que le dirigeant du ministère ou de l'organisme autorise les dépenses supplémentaires lorsqu'elles excèdent 10 % du montant initial convenu, article 17 de la Loi.*

Mettre en place de bonnes pratiques en gestion contractuelle notamment par le poste de régisseur général

Faire des vérifications sur le respect des Lois et règlements.

Appliquer la politique de délégation de pouvoir et la politique contractuelle de l'organisme public.

Faire des redditions de comptes.

Application du règlement #15 - Règlement relatif aux contrats d'approvisionnements et de travaux de construction

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.3. Famille de risques associés au non-respect des lois et des règlements

*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 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné

##### Explication du risque

Signer un contrat engage les deux parties contractantes à respecter les modalités du contrat. Un oubli ou une absence de précisions dans les responsabilités et obligations des deux parties peuvent avoir des répercussions sur le déroulement de l'exécution du contrat (multiplication des avenants pouvant dépasser le montant du contrat initial, qualité des travaux, etc.).

##### Exemples

Omettre de préciser des pénalités lors du désistement d'un contractant qui a obtenu le contrat ou lors d'un manquement dans l'exécution d'un travail.

Explication des besoins ne représente pas l'envergure des travaux à réaliser.

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

##### Exemples

Aucune pénalité n'est prévue si un soumissionnaire qui a gagné un appel d'offres et qui refuse le contrat par la suite (intentionnel dans le cas d'une collusion ou non intentionnel dans le cas par exemple de difficultés financières).

Les contrats signés en urgence sans regarder suffisamment s'il y a des erreurs pouvant avantager un contractant en particulier.

Délai serré.

Manque d'expertise.

Intentions frauduleuses.

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

##### Exemples

Ouvre la porte à exploiter le contenu incomplet dans un contrat notamment par des fraudeurs.

Multiplication des avenants/addendas justifiés ou non.

Manque à gagner pour le Collège.

Réclamation.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Encadrer les contrats importants en s'assurant que l'information soit complète.

Utilisation d'Édilex qui amène une standardisation.

Maintien d'une expertise à l'interne et recours à des experts au besoin.

Accompagnement des requérants par le régisseur général.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.4. Famille de risques associés aux ressources humaines

*Les ressources nécessaires qui 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

##### Explication du risque :

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 des compressions.

##### Exemples

Un chargé de projet dans un appel d'offres qui quitte le Collège pour le privé alors que le projet est en cours de réalisation.

Un employé, dont l'expertise est unique, part à la retraite sans que le transfert d'expertise soit réalisé.

Un changement important (nouveau dirigeant, changement dans les structures, réorganisation sans explication ou accompagnement, etc.) peut entraîner des départs de ressources stratégiques insatisfaites.

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

##### Exemples

Déficit du personnel compétent ou d'expertise, en ce qui a trait au processus de gestion contractuelle.

Le budget octroyé à la formation est réduit d'une façon significative.

Une réduction et une méconnaissance des ressources notamment celles qui sont affectées à des tâches de connaissance de marché, du respect de la stratégie d'acquisition, de comité de sélection, du suivi et de la réalisation ainsi qu'à des tâches de contrôle et de vérification.

Absence d'expertise principalement dans l'estimation.

Absence d'un cadre de travail permettant au personnel de travailler dans la sérénité : condition de travail, environnement technologique, etc.

Rotation importante du personnel y compris le personnel d'encadrement.

Mauvaise gestion du personnel.

Changement organisationnel.

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

##### Exemples

Le manque d'expertise interne empêche le Collège d'apprécier à leur juste valeur les solutions proposées par leurs fournisseurs et d'évaluer le travail accompli par ces derniers.

Une pression et un stress additionnels sur l'individu ou sur l'équipe qui devrait absorber le travail manquant de la ressource experte.

Dépendance des firmes externes (très prononcée dans certaines organisations dans le domaine informatique notamment).

La surveillance inadéquate des travaux.

Incapacité à estimer le coût des travaux.  
 Perte de l'expertise existante.  
 Diminution de la confiance envers le Collège de la part du personnel intègre et dévoué.  
 Création d'un climat de méfiance entre employés.  
 Décision difficile à prendre.  
 Perte de contrôle sur les firmes et les entrepreneurs.  
 Vulnérabilité par rapport aux tentatives de corruption de la part des mandataires et entrepreneurs.  
 Situations frauduleuses (augmentation de signalement au niveau de la fraude).

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)**

Pratique de transfert de l'expertise lors de départ prévu à la retraite.  
 Chef d'équipe qui peut prendre la relève si un professionnel quitte son emploi  
 Formation continue au service de l'approvisionnement.  
 Gestion de proximité.  
 S'assurer du développement, du renforcement et du maintien de l'expertise et du savoir-faire de son personnel notamment dans le processus de gestion contractuelle.  
 Formation des nouveaux employés.  
 Se parler entre les experts (uniformisation de la façon de faire).

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.4. Famille de risques associée aux ressources humaines

*Les ressources nécessaires qui 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 4.3. Risque de la confidentialité de l'information

##### Explication du risque

Limitier l'accès ou la divulgation de l'information aux seules personnes autorisées à en prendre connaissance, garantissant ainsi une utilisation stricte, contrôlée, confidentielle à l'information; et assurer la protection des renseignements personnels tout au long du processus de gestion contractuelle. Cette limitation à l'accès aux informations sensibles devrait réduire le nombre d'employés qui pourraient être vulnérables à divulguer ces informations.

##### Exemples

Un employé du Collège qui utilise les renseignements à des fins personnelles.  
 Une personne qui insiste à obtenir des renseignements confidentiels.  
 Renseignements demandés sur des employés du Collège surtout ceux impliqués dans un processus contractuel.  
 Divulgation de renseignements confidentiels sur la soumission d'un concurrent.

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

### Exemples

Des informations confidentielles sont utilisées à mauvais escient dans le but de privilégier un soumissionnaire.

Malveillance.

Le fournisseur ou un tiers repère des employés du Collège impliqués dans les appels d'offres, et leur offre des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats.

Beaucoup de personnes ayant accès à l'information.

Accès non limité par des mécanismes fiables notamment pendant la préparation des soumissions (ex. : mot de passe ou autre).

Des informations importantes qui ne sont pas confidentielles et en principe doivent l'être.

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

### Exemples

Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art.

Payer plus cher pour des services ou des biens.

La divulgation des renseignements confidentiels à des personnes non autorisées peuvent rendre vulnérable l'organisation à des actes répréhensibles.

Monnayer l'information.

Favoriser la formation de cartel ou en assurer le maintien.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

Ventes ou marchandage de l'information sensible.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ?** (politique, formation, audit, etc.)

Accès restreint au personnel dédié au processus de gestion contractuelle et avec des responsabilités financières selon le poste budgétaire (analyse des besoins, devis, soumissions, appels d'offres, autorisations, etc.).

Conservation uniforme de l'information (Clara) en s'assurant que toute information pertinente est consignée dans le dossier.

Obligation d'engagement de confidentialité pour les ressources externes dès leur entrée en service au collège (Formulaire Lignes de conduite).

Le régisseur s'assure d'archiver les documents d'appels d'offres.

Clause de confidentialité à même les appels d'offres : "Le SOUMISSIONNAIRE déclare qu'au meilleur de sa connaissance, il ne dispose pas d'une information privilégiée susceptible de lui conférer un avantage par rapport à ses concurrents dans le cadre de l'Appel d'Offres."

Clause d'information confidentielle dans les appels d'offres (clause 8.01).

Dossier archivé sous le contrôle du secrétariat général et application de la Loi d'accès.

Le responsable de la sécurité de l'information peut constater des tentatives d'accès et contrôler le tout.

Politique sur la sécurité de l'information.

Lignes internes de conduite.

Utilisation des formulaires d'Édilex (standardisés).

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.5. Famille de risques spécifiques aux personnes

*Vulnérabilités associées à la gestion de l'information sensible, à l'influence et aux pouvoirs (autorité) se rapportant aux personnes.*

#### R 4.4. Risque de pouvoir de la personne

Explication du risque :

Une personne qui détient l'autorité de prendre des décisions et qui se retrouve dans un état vulnérable pourrait prendre ou omettre de prendre une décision qui favoriserait un tiers en échange d'un avantage indu.

Exemples

Paiement de dépenses de grande valeur par une personne en autorité à l'insu de ses collègues.

Situations d'autorité permettant de détourner des fonds.

Faire la sourde oreille en étant en autorité.

Vice dont quelqu'un est au courant et en tire profit (chantage ou dettes).

Gestionnaire qui fait des demandes d'intervention dans le cas des contrats ouverts.

Un évaluateur qui gonfle une estimation en tirant-bénéfice.

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

Exemples

Confusion concernant les délégations d'autorité.

Intentions frauduleuses.

Proximité étroite avec des consultants qui ont gagné un contrat dans l'organisation où travaille la personne chargée des appels d'offres.

Le secteur des approvisionnements travaille de manière isolée.

Une personne qui veut contourner les procédures d'appels d'offres.

Manque de contrôle.

La concentration de responsabilités dans certaines fonctions fait en sorte que c'est la même personne qui identifie les besoins, rédige les appels d'offres et signe les contrats.

Personne ne pouvant pas sortir d'un stratagème où elle est impliquée auparavant.

Gain facile.

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

Exemples

Payer trop cher pour des biens et services.

Utilisation non autorisée des fonds du Collège.

Le Collège est victime de corruption et de fraude par les personnes impliquées dans les appels d'offres.

Déficiences de la gouvernance.

Risque de fraude.

Commettre des actes répréhensibles à la suite des faiblesses de l'organisation.  
Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.  
Paiement en trop (extra).

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ?** (politique, formation, audit, etc.)

Habilitation sécuritaire à l'embauche.  
Règlement #15 - niveau de délégation d'autorité  
Centralisation des appels d'offres auprès de la régisseuse.  
Lignes internes de conduite.  
Règlement #11 - Gestion financière (approbation des budgets et des transactions financières).  
Signature physique des bons de commande, selon les autorités financières déléguées (questionnements, détections possibles).  
Vérification systématique lors de l'émission des chèques par la direction des finances.  
Lignes internes de conduites.  
Code d'éthique et de déontologie des administrateurs du Collège.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.6. Famille de risques de sécurité de l'information

*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 et d'intégrité de l'information

##### Explication du risque

Capacité d'assurer la disponibilité et l'intégrité de l'information de façon à ce qu'elle soit accessible en tout temps voulu et de la manière requise par une personne autorisée intervenant dans le processus de gestion contractuelle. L'accès équitable à de l'information intègre (de manière à ce qu'elle ne soit pas détruite ou altérée de quelque façon, sans autorisation, et que le support de cette information lui procure la stabilité et la pérennité voulues) permet une saine concurrence des contractants.

##### Exemples

Rétention de l'information afin de privilégier un contractant par rapport à ses concurrents.

Divulguer de l'information à un seul concurrent.

Information non documentée donnée au fournisseur en temps opportun concernant les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires.

Prendre des décisions sur des informations erronées ou absentes.

Transactions ayant lieu à des heures inhabituelles.

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

##### Exemples

Un employé du Collège reçoit de l'argent ou un service de la part du fournisseur.

Le fournisseur ou un tiers identifie des employés du Collège impliqués dans les appels d'offres, et leur offre des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats.

Un malintentionné interne ou externe divulgue l'information sensible (ex. Personne frustrée).

Accès aux données par plusieurs personnes au sein du Collège.

Mobilité des personnes ayant accès à l'information sensible.

Présence de consultants dans des postes avec accès à l'information.

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

#### Exemples

Possibilité de plainte et/ou 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.

Payer plus cher pour les services.

Favoriser la formation de cartel ou en assurer le maintien (coût de service plus élevé, nuit à une saine concurrence).

Atteinte à l'image et à la réputation.

Corruption d'employés du Collège.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Accès restreint au personnel dédié au processus de gestion contractuelle et avec des responsabilités financières selon le poste budgétaire (analyse des besoins, devis, soumissions, appels d'offres, autorisations, etc.).

Procédure d'archivage uniforme de documents sur support papier de l'information en s'assurant que toute information pertinente est consignée.

Signature du formulaire de confidentialité - Lignes internes de conduite.

Requérant défini son besoin dans Clara ou participe à la rédaction du devis et peut suggérer des fournisseurs afin d'aller en demandes de prix (achats de valeur plus modiques).

Le service de l'approvisionnement détermine les fournisseurs à contacter pour obtention des soumissions (Règlement #15).

Procédure de mouvement de personnel (contrôle des accès selon les fonctions occupées : pertinent en changement de poste, même si mandat de court terme).

Les soumissionnaires reçoivent en temps opportun l'intégralité des renseignements relatifs aux contrats, conformément à la réglementation.

Journalisation en temps réel : le document d'origine ne change pas, mais les addendas sont accessibles (SEAO) lors d'appels d'offres.

Le responsable de la sécurité de l'information peut constater des tentatives d'accès et contrôle le tout.

Politique sur la sécurité de l'information.

Audit des accès effectué par des ressources externes.

Validation annuelle des accès à l'extranet des marchés publics.

Lignes internes de conduite.

Utilisation de questions/réponses publiques (émission d'addenda).

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.6. Famille de risques de sécurité de l'information

*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 6.3. Risque de la confidentialité et de la divulgation de l'information

##### Explication du risque

Limiter l'accès ou la divulgation de l'information aux seules personnes autorisées à en prendre connaissance, garantissant ainsi une utilisation stricte, contrôlée, confidentielle à l'information; et assurer la protection des renseignements et information confidentielle tout au long du processus de gestion contractuelle. Car une personne qui détient de l'information sensible pourrait être tentée, si elle est vulnérable, de donner cette information à un « corrupteur » en échange d'un avantage.

##### Exemples

Un employé du Collège qui utilise les renseignements à des fins personnelles.

Renseignements demandés sur des employés du Collège, surtout ceux impliqués dans un processus contractuel.

Une personne qui ne veut pas qu'on lui retire un mandat et qui est même prête à cumuler les fonctions pour garder le contrôle d'informations sensibles.

Une personne qui ne veut pas partager une responsabilité permettant l'accès à des informations sensibles avec d'autres personnes.

Divulguer une estimation pourrait avantager un soumissionnaire.

Divulgation de renseignements confidentiels sur la soumission d'un concurrent.

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

##### Exemples

Des informations confidentielles sont utilisées à mauvais escient dans le but de privilégier un soumissionnaire.

Payer plus cher pour les biens et services.

Le fournisseur ou un tiers repère des titulaires de postes sensibles au collège impliqués dans les appels d'offres, et leur offre des emplois avec de meilleures conditions en échange de « bons services » pour l'obtention de contrats.

Beaucoup de personnes ayant accès à l'information.

Accès non limité par des mécanismes fiables notamment pendant la préparation des soumissions (ex. : pas de mot de passe ou autre contrôle).

Environnement de travail où l'information est synonyme de pouvoir.

Environnement malsain au travail créant des situations de vulnérabilités, de faibles contrôles ou de vengeance.

Information sensible à portée de main.

Des informations importantes qui ne sont pas confidentielles et en principe doivent l'être.

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

### Exemples

Concurrence déloyale et préjudiciable envers les concurrents du milieu qui s'efforcent d'exercer leurs activités selon les règles de l'art.

Payer trop cher pour des biens et services.

Favoriser la formation de cartel ou en assurer le maintien.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

Une personne qui peut cacher des informations mettant en lumière des stratagèmes.

Avantager certains soumissionnaires au détriment des autres.

Ventes ou marchandage de l'information sensible.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ?** (politique, formation, audit, etc.)

Le responsable de la sécurité de l'information peut constater des tentatives d'accès et contrôle le tout.

Politique sur la sécurité de l'information.

Lignes internes de conduite.

Utilisation des formulaires d'Édilex (standardisés).

Signature du formulaire de confidentialité - Lignes internes de conduite.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.7. Famille de risques associés aux appels d'offres

*Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres notamment dans 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 du budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte à la réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.*

#### R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée

##### Explication du risque :

L'évaluation des besoins est la pierre angulaire du processus contractuel. Une évaluation non rigoureuse comme le fait de négliger certains aspects du contrat (durée, faisabilité technique ou financière du projet, etc.) peut s'avérer coûteuse et dommageable.

##### Exemples

Un projet est évalué à 100 000 \$ se réalise finalement à un montant de 250 000\$.

Un employé du Collège omet sciemment d'ajouter des informations dans le but d'avantager un ami contractant en échange ou non d'un avantage ou d'un bénéfice.

Une collecte d'information incomplète.

Les objectifs du projet à atteindre ne sont pas ou mal définis.

Description incomplète des compétences, des connaissances, des habiletés et des autres caractéristiques à la réalisation du travail.

Surestimation volontaire des expertises réellement requises (ex.: norme ISO).

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

### Exemples

Manque d'expertise, d'habileté ou de connaissance.

Absence ou manque de motivation du personnel.

Manque de rigueur.

Les délais de réalisation sont courts.

Fausse urgences.

Problèmes d'éthique : l'attitude ou le comportement de la personne qui est en cause.

Pression du milieu pour obtenir un livrable trop rapidement.

Pression du milieu pour obtenir un résultat qui ne correspond pas à un besoin réel ou qui ne représente pas la bonne solution, ce qui peut diminuer la motivation du personnel.

Besoins inexistant.

Des travaux du Collège ont été devancés pour permettre à un partenaire de réaliser son propre projet.

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

### Exemples

Multiplication des avenants/addendas justifiés ou non.

Atteinte à la réputation du Collège.

Resserrement de la surveillance du ministère de l'Éducation du Québec.

Travail effectué incomplet ou de qualité médiocre.

Plaintes ou poursuites de la part de contractants.

Plaintes à l'AMP.

Augmentation des coûts.

Investissement non justifié.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Lors de besoins pédagogiques, vérification des compétences recherchées. Même questionnement lors de besoins techniques.

Affectation de ressources compétentes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires à la réalisation de l'analyse des besoins. Si requis, création d'un comité d'analyse des besoins.

Le service de l'approvisionnement questionne la pertinence des urgences.

Sur réception de demandes de la part des requérants, lorsqu'incomplètes, elles sont retournées pour clarification.

Appels aux ressources externes (ingénieurs, architectes, informatiques, consultants, etc.)

Forum / colloques d'échange des services en ressources matérielles (échange de connaissances et expériences, meilleures pratiques, amélioration continue des documents, etc.)

Nous documentons nos erreurs, pour ne pas les répéter.

Analyse, lorsque requis, des possibilités des produits et services disponibles.

Politique de signalements des pratiques douteuses en matière de comptabilité financière ou de contrôles internes.

Accompagnement par le régisseur dans la définition des besoins (exemples de devis et autres outils) et révision de ses derniers.

Le RARC porte un regard général sur la documentation afin de vérifier le respect des lois et règlements applicables.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.7. Famille de risques associés aux appels d'offres

*Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres notamment dans 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 du budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte à la réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.*

#### R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres

##### Explication du risque

Abus ou utilisation inappropriée des articles 13 (contrats pouvant être conclus de gré à gré) et 14 (contrats dont le montant est inférieur au seuil d'appel d'offres publics) de la LCOP.

La loi prévoit les situations pour lesquelles un contrat dont le montant est égal ou supérieur au seuil d'appel d'offres publics peut être conclu de gré à gré lorsqu'il y a :

- *situation d'urgence;*
- *possibilité d'un seul contractant en vertu d'une garantie, d'un droit de propriété ou d'un droit exclusif;*
- *appel d'offres ne servant pas l'intérêt public;*
- *question de nature confidentielle ou protégée;*
- *tout autre cas déterminé par règlement.*

Une autorisation préalable du dirigeant de l'organisme est nécessaire pour les troisième et quatrième situations, et l'organisme doit en faire rapport au Conseil du trésor. Pour les trois premières, l'organisme doit indiquer dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO) la disposition de la loi qui justifie le fait de ne pas procéder par appel d'offres public. Néanmoins, l'utilisation systématique d'appel d'offres public peut alourdir inutilement le processus contractuel et ainsi coûter plus cher qu'un gré à gré.

##### Exemple

Mode de sollicitation de gré à gré est utilisé sans respect de LCOP dans le but de privilégier un tiers avec ou sans contrepartie.

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

##### Exemples

Manque de contrôle.

Manque de rigueur dans la gestion contractuelle et notamment dans le choix du mode de sollicitation.

Lacunes dans le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

Fractionnement des contrats.

Contraintes administratives (délai important; niveau d'obligation d'approbation; type de contrat, etc.).

Intentions frauduleuses.

Méconnaissance des règles due notamment aux changements fréquents.

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

Exemples

On ne paie pas le juste prix notamment pour des contrats de services professionnels.

Limitation de la concurrence en cas de gré à gré.

Perception négative du gré à gré (ex.: manque de transparence, de favoritisme et de non-respect de la loi).

Augmentation des délais et coûts en cas d'appels d'offres non nécessaires.

Resserrement de la surveillance du ministère de l'Éducation du Québec.

Plaintes de la part de soumissionnaires potentiels.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Différents niveaux d'approbation dépendamment de l'importance du projet et le type de contrat (Règlement #11- approbation sont les montants impliqués).

Effectuer une rotation des fournisseurs dans le gré à gré (favoriser l'achat local)

Participation à des appels d'offres regroupés.

Contrôle aléatoire (auditeurs externes).

Interception d'un contrat si le choix du mode de sollicitation est erroné (application de nos règles internes et délégation de pouvoirs).

Le personnel dédié à l'approvisionnement est formé par le SCT.

Vigie effectuée quant aux modifications législatives (Fédération des Cégeps).

Dès qu'un besoin s'approche des seuils, appels d'offres publics.

Reddition de comptes au SCT (SEAO).

RARC valide l'utilisation des bons processus.

Application des lignes internes de conduite et du Règlement #15 sur les contrats (approvisionnements, constructions, professionnels, autres).

Lors de projet d'envergure (+40K\$), obtention d'estimation budgétaire.

Demandes de prix effectués de manière régulière et justification du gré à gré (information dans Clara).

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.7. Famille de risques associés aux appels d'offres

*Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres notamment dans 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 du budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte à la réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.*

#### R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé

Explication du risque

La rédaction de l'appel d'offres peut être orientée intentionnellement ou non vers un fournisseur particulier pour différentes raisons conduisant oui ou non à des actes répréhensibles.

#### Exemples

Spécification d'un logiciel de traitement parce que la personne rédigeant l'appel d'offres à l'habitude de travailler avec ce produit.

Un fournisseur corrompt un employé du Collège pour l'obtention d'un contrat.

Devis rédigé avec des spécifications favorisant un soumissionnaire en particulier.

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

#### Exemples

Besoin mal défini.

Le fractionnement du contrat a fonctionné pour aller de gré à gré.

Consultant qui prépare l'appel d'offres.

Incompétence du concepteur qui fait réaliser son travail par un fournisseur.

Homologation, certification, qualification ou normalisation exigée (alors que peu pertinent).

Équivalence non acceptée; produit ciblé dans l'appel d'offres.

Abus du processus de décision ou de délégation de pouvoirs.

Manque ou peu de vérification.

Manque de compétence et/ou de connaissance.

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

Annulation d'appel d'offres obtenue par le concurrent suite à des plaintes fondées.

Multiplication d'addendas justifiés ou non.

Restreindre ou empêcher la concurrence.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

Poursuite des concurrents.

Plainte à l'AMP.

Payer plus cher.

Accepter des contrats non favorables au collège.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)**

Volonté du Collège de réduire la dépendance à un produit en encourageant les équivalences, si possible.

Rédaction d'appels d'offres sans viser un fournisseur en particulier.

Signature d'une Entente de confidentialité et de non-divulgaration par le consultant qui prépare l'appel d'offres (sans procédures écrites à ce sujet toutefois).

Lorsque des consultants sont impliqués dans les préparations d'offres, ils sont indépendants.

Clause d'annulation prévue dans le contrat.

Lorsque des homologations ou certifications sont requises, obtention d'une preuve de certification à jour.

Respect du processus de décision ou de délégation de pouvoirs.

Délai suffisant lors de publication d'appels d'offres.

Règlement #15 - Relatif aux contrats d'approvisionnements.

Règlement #11 - Gestion financière (approbation des budgets et des transactions financières).

Signature physique des bons de commande, selon les autorités financières déléguées (questionnements, détections possibles).

Lignes internes de conduites.

Code d'éthique et de déontologie des administrateurs du Collège.

Existence d'un poste de régisseur général aux approvisionnements.

Formations de nouveaux requérants (lors d'arrivée en fonction) sur les lignes directrices internes quant à la gestion contractuelle puis signature d'un formulaire confirmant avoir suivi cette formation remis au régisseur général aux approvisionnements.

Le régisseur général aux approvisionnements s'assure que tous les nouveaux requérants ont suivi cette formation.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.7. Famille de risques associés aux appels d'offres

*Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres notamment dans 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 du budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte à la réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.*

#### R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres

##### Explication du risque

Des ressources externes peuvent être impliquées dans une étape ou tout au long du processus de gestion contractuelle. Des situations vulnérables peuvent se présenter au niveau de l'information sensible qu'elle peut utiliser à des fins personnelles ou pour avantager son entreprise ou un tiers.

##### Exemple

Une ressource externe participant à des plans et devis ou à des réponses durant les processus d'appel d'offres.

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

##### Exemples

Manque d'expertise interne.  
Absence de personnel (mobilité des ressources)  
Paresse / négligence.  
Manque de temps.

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

##### Exemples

Restreindre ou empêcher la concurrence.  
Atteinte à l'image et à la réputation.  
Avantager l'entreprise pour laquelle travaille le consultant ou une entreprise tierce.

Poursuite des concurrents.

Payer plus cher.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)**

Les ressources externes (ingénieurs et architectes) sont des professionnels et leurs obligations de confidentialité s'appliquent.

Nous nous assurons que la participation d'une ressource externe à plus d'une phase n'est pas incompatible (ex.: cas de la conception et de surveillance).

Clause d'Edilex dans les appels d'offres qui stipule l'interdiction de soumissionner :

Régie, article 1.6 - Interdiction de soumissionner

*Toute Personne ayant participé à l'élaboration des Documents d'Appel d'Offres, dont notamment le Devis, ne peut soumissionner ou être sous-contractant dans le cadre du présent appel d'offres. L'interdiction s'applique également à tout SOUMISSIONNAIRE ou sous-contractant qui a un intérêt dans cette Personne ou dans lequel celle-ci a, directement ou indirectement, un intérêt quelconque.*

Supervision de la ressource externe.

Supervision des chantiers effectuée par des ressources internes, le plus souvent possible vu l'expertise interne.

Implication d'une ressource interne.

Engagement de la ressource externe à ne pas soumissionner.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.7. Famille de risques associés aux appels d'offres

*Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres notamment dans 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 du budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte à la réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.*

#### R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres

##### Explication du risque

Processus d'appel d'offres volontairement de qualité inférieure au niveau des exigences de la pratique.

##### Exemples

Abaisser les critères pour favoriser un soumissionnaire en particulier.

Ne pas respecter les exigences de processus (ex. accepter les soumissions après le délai prescrit).

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

##### Exemples

Manque de compétence ou absence d'expertise.

Manque de temps.

Intentions frauduleuses.

Manque de contrôle du processus contractuel.

Corruption d'un employé du Collège en faveur d'un soumissionnaire.

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

##### Exemples

Accepter des contrats non favorables au collège.

Payer plus que la valeur marchande pour le produit ou service encouru.

Réception de soumissions qui ne rencontrent pas les besoins.

Favoritisme.

Plainte à l'AMP.

Plaintes et poursuites de soumissionnaires potentiels.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ?** (politique, formation, audit, etc.)

Application rigoureuse de nos lois et règlements.

Choix du mode de sollicitation selon les besoins et les montants impliqués.

Accompagnement par le régisseur dans la définition des besoins (exemples de devis et autres outils), révision de ses derniers et contrôle des modes de sollicitation.

Uniformité des documents du Collège (Édilex).

Petite structure organisationnelle permettant une communication constante entre les équipes de travail (partage et fluidité de l'information).

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.7. Famille de risques associés aux appels d'offres

*Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres notamment dans 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 du budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte à la réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.*

### R 7.8. Risque de fractionnement de contrat

#### Explication du risque

Le fait de contourner le cadre normatif en gestion contractuelle en attribuant des contrats de gré à gré ou sur invitation au lieu que de recourir à des appels d'offres. L'acte est encore plus grave quand l'intention de fractionner des contrats se fait dans le but d'avantager un tiers en contrepartie ou non d'une récompense ou un service.

#### Exemples

- [...] Les achats de même montant ou non, mais qui sont de même nature, faits dans un court intervalle de temps et qui, en les regroupant, cumulent un total qui est supérieur au seuil d'appel d'offres publics. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion contractuelle, SCT, 2014, p.21].
- [...] Un premier contrat est adjudgé par appel d'offres et que d'autres contrats, portant sur le même objet, sont ensuite attribués de gré à gré au même fournisseur. [Réf. Guide de vérification du processus de gestion contractuelle, SCT, 2014, p.21].

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

#### Exemples

Chercher à éviter les seuils d'appel d'offres.

Intentions frauduleuses.

Complexité/lourdeur du processus d'appel d'offres.

Temps et coût associés à l'appel d'offres.

On veut avoir le même fournisseur ou un fournisseur précis (gré à gré) pour entre autres, sa qualité de prestation, sa connaissance du Collège ou sa façon de faire, etc.

Méconnaissance des règles, acte involontaire.

Courts délais.

L'arrivée à terme d'un contrat précédent (privilégier le fournisseur en place).

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

#### Exemples

Restreindre ou empêcher la concurrence.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

Poursuite des concurrents.

Payer plus cher.

Surveillance accrue de la part du ministère de l'Éducation.

Plaintes à l'AMP.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ?** (politique, formation, audit, etc.)

Existence d'un poste de régisseur général aux approvisionnements.

Petite structure organisationnelle permettant une communication constante entre les équipes de travail (partage et fluidité de l'information).

RARC vérifie mensuellement les valeurs des contrats accordés aux divers fournisseurs.

Progiciel de Gestion (Clara) programmé pour informer le directeur des ressources matérielles de toute demande d'acquisition d'investissements.

Chaque bon de commande autorisé selon les niveaux d'autorité et de surveillance.

Formation sur les Lignes internes de conduites aux requérants et signature du formulaire de participation.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.7. Famille de risques associés aux appels d'offres

*Vulnérabilités associées à la conduite d'un appel d'offres notamment dans 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 du budget et des ressources, mais aussi sur l'atteinte à la réputation et peuvent aussi être propices à des actes répréhensibles.*

#### R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions

##### Explication du risque

Dépendamment de la complexité des contrats, les soumissionnaires ont besoin d'un temps suffisant pour soumissionner. Les délais permettent de renforcer la saine concurrence. L'insuffisance d'un délai raisonnable peut écarter des soumissionnaires et parfois cacher des actes répréhensibles.

##### Exemples

Délai fixé en plein congé de la construction.

Un court délai est donné pour répondre à un appel d'offres complexe.

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

##### Exemples

Intention frauduleuse pour favoriser un contractant qui a de l'information privilégiée.

Pression du milieu.

Fausse urgence.

Délai fixé en fonction du montant peu élevé au lieu de la complexité du contrat.

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

##### Exemples

Plusieurs soumissionnaires ne pourront répondre à un appel d'offres.

Augmentation des demandes de report de l'échéance.

Augmentation des prix.  
Limiter la concurrence.  
Moins d'alternatives pour le Collège.  
Perte d'intérêt de la part des soumissionnaires.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)**

Respect du cadre de la gestion contractuelle notamment au niveau des délais raisonnables.  
Nous évitons de lancer des appels d'offres dans des périodes non appropriées.  
Faible volume de court délai.  
Formulaire de non-participation (raisons à préciser).  
Possibilité de déposer un avis d'intention.  
Règlement #15 - Relatif aux contrats d'approvisionnements.  
Existence d'un poste de régisseur général aux approvisionnements.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### 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

Explication du risque :

La composition du comité de sélection peut être à l'avantage ou au détriment d'un soumissionnaire.

Exemples

Conflits d'intérêts apparents, potentiels ou réels entre un membre du comité et un membre du personnel d'une entreprise soumissionnaire.

Un possible lien hiérarchique entre des membres du comité.

Divulgaration d'informations confidentielles par un membre lors de l'évaluation individuelle des soumissions.

Prise en compte de l'expérience vécue avec le fournisseur dans l'évaluation individuelle de la soumission.

Non-maintien de la confidentialité de la composition du comité de sélection.

Expérience de travail commune entre un membre du comité et un membre du personnel ou soumissionnaire.

Un membre qui tente d'influencer les autres membres.

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

Exemples

Les règles de transparence du comité de sélection sont peu connues ou méconnues.

Un ou plusieurs membres du comité de sélection favorisent un soumissionnaire avec ou sans contrepartie.

Peu ou pas de formation des membres de comité de sélection concernant notamment le processus contractuel ou les rôles et responsabilités liés à la fonction.

Secrétaire de comité peu expérimenté.

Peur de représailles dans le cas de lien hiérarchique entre les membres du comité.

Pression de la ligne hiérarchique sur un membre du comité (par exemple, un gestionnaire qui tente d'influencer l'évaluation individuelle d'un de ses employés siégeant à un comité de sélection).

Manque de vérification et de rigueur.

Influence des élus, des soumissionnaires potentiels ou du secrétaire de comité.

Processus de composition du comité inadéquat (manque de rotation des membres)

Absence d'habilitation sécuritaire des membres de comité.

Absence de déclarations d'intérêts complétée par les membres de comité.

Manque de préparation dû à une surcharge de travail.

Un membre de comité qui a eu une mauvaise expérience avec un fournisseur dans le passé.

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

#### Exemples

Plaintes et remises en question de l'intégrité du processus.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

Poursuite des soumissionnaires non retenus.

Ouvre la porte à des actes répréhensibles.

Développement de liens étroits entre des soumissionnaires potentiels et notamment une personne qui siège fréquemment à des comités de sélection.

Le contrat n'est pas adjugé au meilleur soumissionnaire.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

➤ S'assurer du respect des exigences de *la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics* (C.T. 215340 du 13 juillet 2015, Section 4, Comité de sélection), notamment le choix des membres du comité doit se faire avec le souci d'éviter tout conflit d'intérêts et toute apparence de conflits d'intérêts.

Les membres du comité de sélection signent un Engagement solennel de confidentialité et de déclaration d'intérêts.

Soucis rigoureux de nommer sur le comité de sélection un employé du Collège provenant du service requérant, un membre externe (non rémunéré et provenant d'un autre collège, d'une commission scolaire, un retraité, etc.) ainsi qu'un autre employé du Collège, évitant ainsi l'apparence de conflit d'intérêts.

Le secrétaire du comité forme individuellement chaque membre du comité de sélection quant à ses obligations et au processus.

La composition du comité de sélection reflète l'envergure du contrat et/ou possède les connaissances dans le domaine donné.

Nous nous assurons qu'il n'y a pas de liens hiérarchiques au sein du comité.

Vérification du RARC.

Petite structure organisationnelle permettant une communication constante entre les équipes de travail (partage et fluidité de l'information).

## FICHE D'IDENTIFICATION

### 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 8.2. Risque associé au fonctionnement du comité de sélection

##### Explication du risque

Un comité de sélection assure à partir des critères établis l'équité et la transparence du processus d'évaluation des soumissions. Des situations vulnérables peuvent se créer s'il y a dysfonctionnement du comité comme l'absence de définition des rôles et de responsabilités notamment du secrétaire du comité ou absence de règles de fonctionnement avant, pendant et après l'évaluation des soumissions.

##### Exemples

Passer outre aux critères après l'ouverture des soumissions.

Absence d'un ou plusieurs membres désignés pour l'analyse de la soumission.

Absence de documents afférents à la tenue du comité de sélection.

Les critères de sélection et d'attribution ne sont pas définis de manière objective ou ne sont pas préétablis, ce qui biaise l'évaluation et laisse place à l'interprétation, tant par le fournisseur que par les membres du comité.

Évaluation individuelle des soumissions effectuée de manière non adéquate ni rigoureuse ou non complétée.

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

##### Exemples

Constitution déficiente du comité de sélection.

Secrétaire de comité n'assume pas pleinement son rôle et ses responsabilités.

Communication non encadrée des membres du comité avec des soumissionnaires.

Il n'y a pas de rotation des membres.

Lien hiérarchique direct d'emploi entre les membres, lien immédiat ou d'un passé rapproché (Ex. employé nouvellement retraité).

Manque de vérification et de rigueur (Ex. Appréciation déficiente des CV des ressources stratégiques des soumissionnaires).

Membre qui ne se limite pas uniquement au contenu de la soumission lors de l'évaluation individuelle (interprétation/jugement de ce qui est écrit).

Comité de sélection composé d'un nombre insuffisant de membres, en fonction de l'envergure (valeur monétaire et/ou complexité du besoin) de l'appel d'offres.

Des règles qui ne sont pas claires ou qui ne sont pas respectées.

Manque de ressources au poste de secrétaire de comité.

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

##### Exemples

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

Ouvre la porte à des actes répréhensibles  
 Adjudication d'un contrat à un fournisseur qui n'est pas celui qui a réellement présenté la meilleure soumission.  
 Coûts plus élevés.  
 Plaintes ou poursuites de la part de soumissionnaires écartés.  
 Annulation du processus d'appel d'offres.  
 Impact négatif sur les activités du Collège.  
 Mauvaise qualité de prestation de services.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)**

Le secrétaire du comité forme individuellement chaque membre du comité de sélection quant à ses obligations et au processus.  
 Références ou expériences passées, lors d'appréciation des CV des ressources stratégiques (ex: chargé de projet) et on présume de la bonne foi des informations reçues.  
 Le secrétaire de comité suit rigoureusement les formations du SCT et participe aux forums de secrétaires (compétences et qualifications maintenues).  
 Peu d'appels d'offres nécessitant la présence d'un comité de sélection.

**FICHE D'IDENTIFICATION**

**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 8.4. Risque de non-intégrité du secrétaire du comité de sélection**

Explication du risque

Les qualités du secrétaire de comité de sélection sont reliées à l'application des principes d'éthique, d'intégrité, de neutralité et de confidentialité dans le processus contractuel notamment l'évaluation des soumissions.

Exemples

Orienter l'interprétation d'un critère (par exemple pour rallier les membres à une décision commune et partagée).  
 Conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent chez le secrétaire de comité.  
 Essoufflement du secrétaire de comité en raison du nombre restreint et du grand nombre d'appels d'offres ainsi que des déplacements.  
 Pression des unités administratives pour prioriser leurs dossiers.  
 Cas urgents et non courants.  
 Modification à la réglementation.

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

Exemples

Absence de règles d'éthique.

Absence d'habilitation sécuritaire.  
Manque ou absence de rigueur dans la présidence du comité.  
Insuffisance de formation.  
Intentions frauduleuses.  
Secrétaire de comité peu expérimenté.  
Manque de connaissance du fonctionnement du comité ou non-respect des règles.  
Rôle du secrétaire du comité n'est pas encadré.  
Manque de ressources.  
Charges de travail élevées.  
Courts délais de traitement pour les dossiers urgents.

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

Exemples

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.  
Poursuite par les soumissionnaires non retenus.  
Ouvre la porte à des actes répréhensibles.  
Payer plus cher.  
Ce n'est pas le meilleur soumissionnaire qui réalise le contrat.  
Remise en question de l'intégrité du processus.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Le collège a un secrétaire de comité de sélection et ce nombre est suffisant vu le faible nombre annuel de comités, et reçoit la formation requise et s'engage solennellement à respecter les principes de probité et d'objectivité liés à cette fonction.

Le secrétaire rencontre les membres du comité de sélection pour les sensibiliser à leurs responsabilités, aux règles d'éthique ainsi qu'à l'importance de l'analyse individuelle des soumissions avant la réunion du comité et pour leur donner les consignes relatives à l'évaluation des soumissions.

Habilitation sécuritaire lors de l'embauche du secrétaire du comité.

Le RARC vérifie occasionnellement les déclarations sur SEAO et peut choisir quels dossiers vérifier plus en profondeur.

Sélection rigoureuse de la personne qui occupera ces fonctions.

Secrétaire de comité suit rigoureusement les formations du SCT et les forums de secrétaires.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### 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

##### Explication du risque :

Il peut arriver qu'un soumissionnaire refuse un contrat pour des motifs raisonnables comme une insuffisance de fonds (difficultés financières et protection de la faillite). Dans d'autres cas, par exemple pour les services professionnels, le refus peut être motivé par des intentions frauduleuses.

##### Exemples

- Un soumissionnaire qui a refusé le contrat gagné en appel d'offres et qui se retrouve par la suite comme sous-traitant.
- Collusion pour se partager les contrats et ainsi faire augmenter les prix.

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

##### Exemples

Motifs sérieux empêchant le soumissionnaire d'honorer le contrat (sous-traitants non disponibles, difficultés financières, manque immédiat d'expertise, trop de contrats en simultané, etc.).

Intimidation de la part d'un concurrent.

Ententes collusoires (territoire protégé, contrôle des prix, contrôle des matériaux).

Absence de pénalités de refus de contrat.

Absence de garantie de soumission ou de garantie d'exécution.

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

##### Exemples

Retourner en appel d'offres (coûts et délais).

Poursuite du Collège envers le soumissionnaire gagnant qui refuse le contrat (coûts).

Si désistement du premier et plus bas soumissionnaire, accepter le soumissionnaire classé deuxième à un prix plus élevé.

Si collusion, l'organisation n'obtient pas le juste prix.

Crédibilité du processus d'octroi de contrats.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ?** (politique, formation, audit, etc.)

Dans les contrats d'importance, le Collège impose des garanties de soumission et d'exécution valides.

Écarter les entreprises ayant eu un rendement insatisfaisant.

Vérification auprès du possible soumissionnaire qui ne soumissionne pas alors qu'il a requis le devis d'appel d'offres.

Vérification auprès de soumissionnaires possibles, pourquoi ne se sont-ils pas procuré le devis d'appel d'offres.

Le régisseur aux approvisionnements et le RARC sont formés par le SCT quant à l'intégrité des contrats publics.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### R.9. Famille de risques de collusion

*Vulnérabilités associées aux ententes illicites entre des fournisseurs complices dans le but d'entraver la concurrence.*

#### R 9.2. Risque d'entente collusoire

Explication du risque :

Les soumissionnaires peuvent s'entendre secrètement à tout moment pour entraver la concurrence si les conditions se réunissent.

Indices :

Retrait de soumissionnaires.

Soumission de complaisance (prix très ou trop élevés).

Rotation de soumission (présentation à tour de rôle de la meilleure offre convenue).

Les soumissions comportent les mêmes irrégularités ou similitudes anormales (ex. mêmes ressources, équipements, etc.).

Des fournisseurs qui, en temps normal, présentent des soumissions ne le font pas.

Le soumissionnaire gagnant embauche, en sous-traitance, des soumissionnaires non retenus ou des entreprises qui n'ont pas soumissionné.

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

Exemples

Compensation financière remise par le gagnant aux entrepreneurs qui ont déposé de fausses soumissions.

Échange d'informations privilégiées obtenues de la part d'un employé du Collège avec ou sans contrepartie.

Monopole de produits ou de matériaux.

Faible probabilité de conséquences (peu ou pas de pénalités).

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

Exemples

Délais à mettre en place les travaux ou le contrat.

Peu de soumissionnaires.

Restreindre ou empêcher d'autres concurrents.

Service ou bien payé plus cher par le Collège.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Attestation de Revenu Québec et Autorisation de contracter de l'Autorité des marchés financiers.

Possibilité d'écarter les soumissions anormalement basses.

Le régisseur aux approvisionnements et le RARC sont formés par le SCT quant à l'intégrité des contrats publics.

Échanges avec les autres organismes publics sur le territoire et bonne connaissance des milieux.

Analyse des besoins et des coûts effectuée par des professionnels externes compétents.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### 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'erreurs, 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 d'erreurs ou de fausses facturations

##### Explication du risque :

Les fausses facturations, comme les faux documents, sont les principaux outils permettant toutes formes d'escroqueries dont sont victimes les usagers et le gouvernement.

##### Exemples

Altération ou falsification de documents.

Faux employés ou faux bénévoles (exemple, auto-construction spéculative).

Compagnies-écrans liées au crime organisé.

Factures non ventilées.

Compagnies apparentées (mêmes administrateurs agissant comme sous-traitants).

Factures avec rabais (%).

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

##### Exemples

Manque de rigueur.

Absence ou peu de vérification.

Intentions frauduleuses d'un employé du Collège impliqué dans la gestion contractuelle.

Des individus ou des entreprises peuvent travailler en échange d'un profit partagé.

Utilisation de salariés sans carte de compétence et une rémunération ne respectant pas les règles prévues.

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

Exemples

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.  
Possibilité de payer trop cher pour un mauvais service.  
Qualité du travail médiocre ou malfaçon.  
Baisse des prix pour éliminer la concurrence.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Contrôle systématique et obligatoire d'obtenir l'Attestation de Revenu Québec pour tous les contrats de 25K\$ et plus et d'informer Revenu Québec de l'émission de chèques (compensation possible par Revenu Québec).  
Vérification systématique des informations sur le contractant.  
Sensibilisation et formation aux employés impliqués dans les processus de gestion contractuelle sur les Lignes de conduite internes.  
Analyse attentionnée lors de la réception d'une soumission anormalement basse par rapport à nos coûts estimés.  
Le régisseur aux approvisionnements et le RARC sont formés par le SCT quant à l'intégrité des contrats publics.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### 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'erreurs, 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 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel

Explication du risque :

C'est le manquement aux lois, à la réglementation, aux normes ou aux politiques internes en vigueur. Cette absence de conformité peut notamment cacher des actes répréhensibles.

Exemples

Réponses incohérentes, vagues ou peu plausibles à la suite d'une enquête concernant l'attribution d'un contrat d'une façon non conforme ou illégale.  
Absence de révision ou de justification du budget.  
Peu ou pas d'audit interne ou audit défaillant.  
Non suivi des recommandations de l'audit interne.  
Pas de suite donnée aux erreurs ou irrégularités constatées lors d'audits.  
Incompatibilité des tâches.

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

Exemples

Manque de volonté ou laxisme de la part du Collège.

Déficit ou absence de compétence ou d'expertise.

Insuffisance budgétaire pour effectuer des audits de qualité.

Peu d'intérêt pour la fonction d'audit.

Relations difficiles entre le responsable de l'audit interne (RARC) et la direction du Collège.

Attribuer la responsabilité de vérification sans se soucier des conséquences.

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

Exemples

Manque d'informations crédibles quant à la conformité du processus.

Manque de transparence.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

Le Collège est victime d'actes répréhensibles.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ? (politique, formation, audit, etc.)**

Leadership du Collège pour s'assurer que les pratiques sont conformes aux exigences des règles notamment celles de la *Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics* (S.C.T. 215340 du 13 juillet 2015).

Maintien de l'expertise au niveau des professionnels de la conformité.

Allocation des ressources nécessaires.

Auditeurs externes portent un regard aléatoire sur le respect du processus contractuel.

Fonction première du RARC que celle de s'assurer de l'application des règles contractuelles.

RARC effectue une reddition de compte annuelle au SCT.

Second regard dans le processus contractuel par le RARC.

Attestation annuelle du dirigeant de l'organisme.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### 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'erreurs, 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 10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions

##### Explication du risque :

La documentation en appui à l'estimation des coûts, l'analyse des écarts entre l'estimation de la valeur du contrat et les soumissions reçues peut être falsifiée. L'analyse expliquant l'écart important entre le plus bas prix soumis et le deuxième plus bas prix soumis, s'il y a lieu, de même que la documentation justifiant le rejet d'une soumission peut être aussi truquée.

##### Exemples

Altération ou falsification de documents lors de l'analyse des soumissions.

Aucune consignation au dossier justifiant un rejet d'une soumission dont le prix est jugé anormalement bas.

Fausse déclaration (attestation de Revenu Québec, etc.)

Ajout de documents après l'ouverture des soumissions.

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

##### Exemples

Intentions frauduleuses.

Favoriser un soumissionnaire en particulier.

Urgence d'agir ou peu de temps pour combler un besoin adéquatement.

Absence d'encadrement du comité de sélection.

Ajout de documents manquants après l'ouverture des offres.

Volonté d'éviter de retourner en appel d'offres.

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

##### Exemples

Poursuite des soumissionnaires non retenus.

Plainte à l'AMP.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

Payer trop cher.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque ?** (politique, formation, audit, etc.)

Encadrement du comité de sélection.

Reddition de compte rigoureuse.

Vérifications aléatoires du RARC.

Analyse attentionnée lors de la réception d'une soumission anormalement basse par rapport à nos coûts estimés.

Ouvertures publiques des offres devant témoins possibles.

Analyse de conformité des documents reçus par le régisseur.

Second regard dans le processus contractuel par le RARC.

## FICHE D'IDENTIFICATION

### 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'erreurs, 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 10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts

Explication du risque :

Le dépassement des coûts implique qu'un devis ou une estimation des coûts a été fourni par un contractant, mais que les coûts effectifs ont finalement dépassé cette estimation. La question est de savoir si les surcoûts sont justifiés ou au contraire sont abusifs.

Exemples

Facturer un nombre d'heures abusif, par exemple, en fabricant de fausses feuilles de présence.

Facturer un service non prévu dans le contrat.

Incapacité d'auditer efficacement une exagération des heures dans un mandat horaire.

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

Exemples

Pression exercée pour des paiements à effectuer de toute urgence ou en avance.

Manque d'expertise : mauvaise estimation ou sous-estimation des coûts; manque de rigueur pour déterminer si l'estimation est fondée ou non.

Problème de suivi des contrats : manque de contrôle

Grande dépendance et confiance malavisée envers une ou plusieurs ressources externes.

Irrégularités en matière d'attribution des contrats notamment des pratiques de fractionnement de contrats.

Intention frauduleuse.

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

Exemples

Payer plus cher.

Délais indus dans la réalisation des travaux.

Le Collège est victime d'actes répréhensibles.

Atteinte à l'image et à la réputation du Collège.

**À votre avis, quels sont les contrôles existants dans votre organisation permettant de réduire le niveau du risque?** (politique, formation, audit, etc.)

Estimation détaillée des coûts à chaque projet d'importance significative pour le Collège.

Lors de soumissions élevées, analyse et révision des estimés obtenues.

Contrôle des coûts.

Processus de gestion financière : le gestionnaire du contrat approuve la facture, le service des approvisionnements questionne si la facture dépasse les montants prévus

Paiements dégressifs sur autorisation du chargé de projet ou du professionnel.

Analyse des réclamations.

Chaque dépassement doit être autorisé (Application du Règlement de gestion financière - #11)