

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
- Amendé au conseil d'administration le 9 juin 2022
- Amendé au conseil d'administration le 21 juin 2023

Direction des services administratifs



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

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	4
CHAPITRE 1. DISPOSITIONS GÉNÉRALES	4
1. OBJET	4
2. DÉFINITIONS	4
3. CADRE JURIDIQUE ET CHAMPS D'APPLICATION	6
CHAPITRE 2. L'ACQUISITION ET LA LOCATION	7
4. PRINCIPES GÉNÉRAUX	7
5. PROCESSUS	9
6. ANALYSE DES SOUMISSIONS, ADJUDICATION ET PUBLICATION DES RENSEIGNEMENTS	12
7. LISTE DES FOURNISSEURS, PRESTATAIRES DE SERVICES ET ENTREPRENEURS	13
8. ÉVALUATION DU RENDEMENT	14
9. RÔLES ET RESPONSABILITÉS	14
10. REDDITION DE COMPTES	16
11. ENTRÉE EN VIGUEUR ET AMENDEMENTS	16
ANNEXE A Délégations de pouvoir en vertu de la loi, des règlements, politiques et directives	17
ANNEXE B Cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle	20
1. CONTEXTE	20
2. OBJECTIFS	20
3. CHAMP D'APPLICATION	20
Appendice 1 Plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle	25
1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL	25
2. SITUATION ACTUELLE	27
3. SITUATION SOUHAITÉE	32
4. RAPPORT DE SURVEILLANCE ET DE REVUE DU CADRE ORGANISATIONNEL DE GESTIONS DES RISQUES	36
ANNEXE 1 - TABLEAU C : CRITÈRES DE PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE	37
ANNEXE 2 - TABLEAU D : CRITÈRES DE RÉPERCUSSIONS	38
ANNEXE 3 - TABLEAU E : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DU NIVEAU DE CONTRÔLE DU RISQUE	39

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 \$	Selon le cas : 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 \$	Selon le cas : Appel d'offres sur invitation Gré à gré (avec justifications)	Direction générale
5 000 \$ à 25 000 \$	Selon le cas : 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 \$	Selon le cas : 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 adjuger 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.

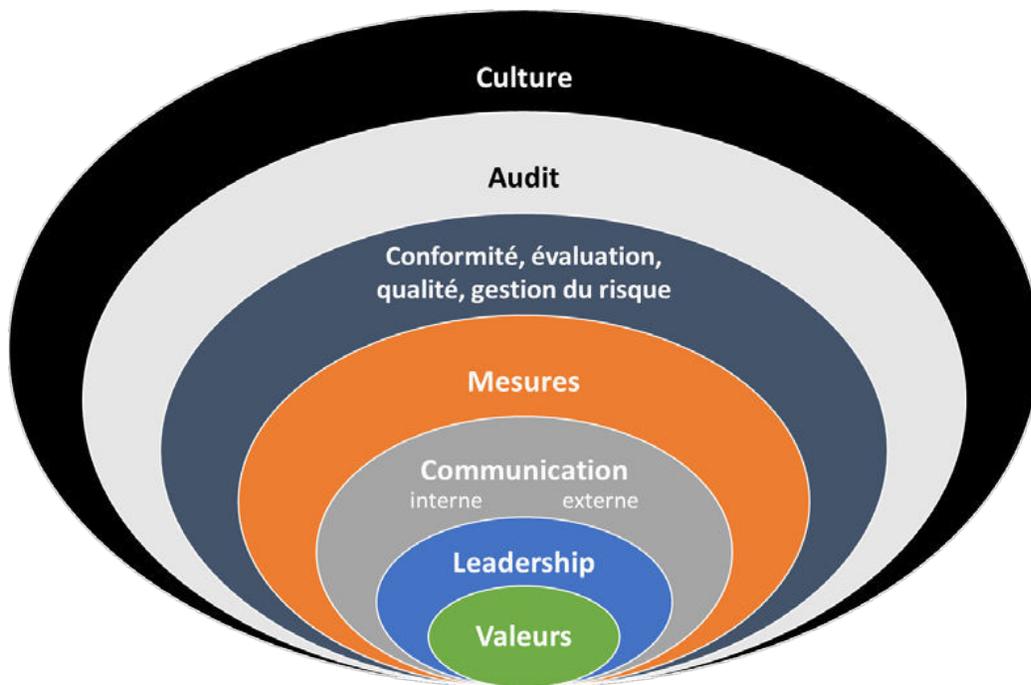
Les fondements du cadre organisationnel découlent notamment de l'encadrement juridique suivant :

- 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 2023 - juin 2026
(mise à jour juin 2023)**

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'exercice d'élaboration du plan de gestion des risques (2023-2026) en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (ci-après nommé « le Plan de gestion des risques ») est le deuxième effectué par le Cégep Sorel Tracy (ci-après : « CST »). Le CST est conscient qu'une gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle efficace doit s'intégrer dans la culture de l'organisation. La modification d'une culture est un processus qui s'échelonne sur plusieurs années. Les travaux soutenant le Plan de gestion des risques ont été effectués de manière rigoureuse et en tenant compte de cette réalité.

La vigilance déployée lors des travaux de surveillance et de revue permettra de pousser plus loin la culture de l'intégrité, de la transparence et de la conformité dans les processus de gestion contractuelle du CST. Ainsi, par le présent Plan, le CST s'assure d'intégrer à sa culture organisationnelle les bases communes de la lutte contre la corruption, c'est-à-dire : les valeurs, le leadership, la communication, les mesures, les mesures de contrôle et la culture.

1.1 Environnement interne et externe

Le CST est conscient que son environnement interne et externe doit être considéré dans l'évaluation de ses risques et de son Plan de gestion des risques. Cet environnement influence sa culture organisationnelle et comment elle est favorable ou non, au développement de réflexes et de comportements éthiques de la part des personnes impliquées dans la gestion des fonds publics.

Le Plan de gestion des risques est encadré par le règlement numéro 15 : règlement relatif aux contrats d'approvisionnement, de services et de construction. Les travaux menant à l'élaboration de ce Plan ont été réalisés avec une approche collaborative et reflètent les valeurs de l'organisation soit : le respect, la collaboration et la bienveillance. Ils s'inscrivent dans les objectifs d'amélioration des processus de gestion du CST.

Ce plan a été élaboré après la reprise des activités normales du CST causée par la pandémie de Covid-19. Durant cette même période, le Cégep a rencontré des difficultés en ce qui concerne la dotation de son personnel au niveau des ressources financières. De plus, les services administratifs, responsables également des ressources matérielles, ont fait l'objet de modifications organisationnelles. La direction des finances, des ressources informatiques et des ressources matérielles ont fusionné. De plus, Les responsabilités de régisseur de ce secteur ont été promues à un niveau de direction adjointe.

Le contexte et le mode de fonctionnement du secteur des ressources matérielles sont les mêmes que lors du premier exercice de gestion de risques (2020-2023). Le volume d'achat annuel se situait environ entre 5 millions de dollars et 5,5 millions de dollars pour l'année 2022-2023. Quant au volume d'achat, celui-ci comptait entre 1 500 et 2 000 transactions, toujours pour l'année 2022-2023 . Il n'y a pas eu de contrats majeurs demandant la formation d'un comité de sélection. La direction du CST ne prévoit pas avoir besoin d'un tel comité pour les prochaines années. Les activités d'approvisionnements sont centralisées au niveau des services financiers.

1.2 Parties prenantes

Pour cet exercice, les parties prenantes du CST ont été mises à jour. Ce travail a permis de considérer les changements qui auraient pu être apportés et, a permis au personnel du CST impliqué dans l'appréciation des risques, de considérer les différentes relations qui s'établissent avec celles-ci.

1.2.1 Parties prenantes internes

Les parties prenantes internes identifiées sont :

- Membres du conseil d'administration
- Responsable de l'application des règles contractuelles (RARC)
- Directeur général
- Membres de comités de sélection, unité responsable de l'appel d'offres
- Secrétaire du comité de sélection
- Requérent 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)

1.2.2 Parties prenantes externes

Les parties prenantes externes identifiées sont :

- Contractants
- Secrétariat du Conseil du trésor (lois et règlements)
- Partenaires gouvernementaux (développement social, hôpitaux, CDC)
- Ministre
- Élus fédéraux, provinciaux et municipaux
- Citoyens
- Média
- Chambre de commerce et de l'industrie de Sorel-Tracy
- Fédération des chambres de commerce du Québec

1.2.3 Tolérance au risque

La tolérance au risque est la disposition d'une organisation à accepter le risque après son appréciation vis-à-vis de l'atteinte de ses objectifs. Elle représente les limites ou les seuils à ne pas dépasser pour l'organisation.

Une analyse du portrait du CST a été réalisée et le niveau de risques tenant compte des contrôles actuellement en place (le risque résiduel) a été identifié sur une échelle de 1 à 25, le niveau de risques se déclinant comme suit :

- Les risques plus grands que 1 mais inférieurs à 5 sont considérés faibles et ne requièrent aucune mesure d'atténuation;
- Les risques égaux ou supérieurs à 5 mais inférieurs à 12 sont considérés moyens. Une analyse plus en profondeur est nécessaire pour déterminer le traitement adéquat à y apporter;
- Les risques égaux ou supérieurs à 12 et allant jusqu'à 25 sont considérés importants et doivent être traités en priorité.

2. SITUATION ACTUELLE

2.1 Méthodologie

Pour cet exercice une révision des risques contextualisés de l'exercice précédent a servi de base. Ces risques ont été actualisés par l'équipe restreinte soit :

- La direction générale et;
- La direction des services administratifs.

Les risques qui n'avaient pas été retenus ont également été revus afin de réévaluer leur pertinence. Ces travaux ont permis d'identifier 29 risques (Figure 1)

RISQUES ET FAMILLES DE RISQUES
R.1. Famille de risques de gouvernance
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
R.2. Famille de risques associés à l'éthique
R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
R 2.2. Risque de favoritisme
R.3. Famille de risques associés au non-respect des lois et des règlements
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
R.4. Famille de risques associés aux ressources humaines
R 4.1. Risque de perte d'expertise
R 5.1. Risque de divulgation d'informations sensibles
R 5.3. Risque de pouvoir de la personne
R.6. Famille de risques de sécurité de l'information
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
R.7. Famille de risques associés aux appels d'offres
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.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

Figure 1

Par la suite, un groupe de travail a été formé afin d'évaluer les risques de façon à mettre à contribution les principales personnes impliquées dans le processus de gestion contractuelle ou directement concernées par les risques à évaluer. Ce groupe était composé de :

- Direction générale et des affaires corporatives;
- Direction des services administratifs;
- Direction adjointe aux technologies des informations;

- Direction adjointe aux bâtiments, à la maintenance et à la sécurité;
- Direction adjointe aux approvisionnements;
- Direction de la formation continue;
- Gestionnaire administrative à la direction générale et des affaires corporatives;
- Directrices des études;
- Coordinatrice du service des finances.

L'évaluation de la situation actuelle avant contrôle (évaluation de la probabilité et de l'impact) a d'abord été effectuée individuellement par chacun des membres des groupes de travail. Les résultats ont été mis en commun, comparés et discutés. Durant les échanges, les participants pouvaient réviser leur résultat individuel.

En fonction des réalités distinctes et des perceptions des participants à l'évaluation, il était possible de voir des écarts entre les résultats d'un individu par rapport aux autres. Par la suite, une moyenne a été établie en fonction des risques inhérents évalués par chacun des membres du groupe.

L'appréciation du niveau de contrôle a été effectuée lors des séances de travail par le biais d'un consensus entre les membres du groupe responsable de l'évaluation du risque.

Après les rencontres des groupes de travail et à la lumière des résultats obtenus, l'équipe restreinte a déterminé le traitement à accorder à chacun des risques (accepter, réduire ou documenter/surveiller) Figure 2.

2.2 Les résultats obtenus

Les résultats de la figure 2 représentent les résultats de l'évaluation des risques et leur traitement en ordre d'importance.

Risques	Risque inhérent	Contrôle	Risque résiduel	Traitement
R 4.1. Risque de perte d'expertise	16,5	2	13,2	Réduire
R 7.1. Risque que l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée	7,5	4,5	7,5	Réduire
R 1.4. Risque que le mandat soit mal réalisé	10,5	4	4,2	Accepter
R 3.2. Risque de mauvaise application des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	6,1	3,5	3,1	Accepter

R 10.1 Risque d'erreurs ou de fausses facturations	7,4	4	3,0	Accepter
R 2.2. Risque de favoritisme	7,1	4	2,9	Accepter
R 9.2. Risque d'entente collusoire	7,0	4	2,8	Accepter
R 7.7. Risque de qualité du processus d'appel d'offres	6,9	4	2,7	Accepter
R 7.8. Risque de fractionnement de contrat	6,6	4	2,6	Accepter
R 2.1. Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts	6,5	4	2,6	Accepter
R 6.3. Risque de la confidentialité et de la divulgation de l'information	6,3	4	2,5	Accepter
R 5.3. Risque de pouvoir de la personne	6,3	4	2,5	Accepter
R 3.1. Risque de mauvaise compréhension et interprétation des lois et des règlements ou des modalités contractuelles	6,1	4	2,4	Accepter
R 5.1. Risque de divulgation d'informations sensibles	6,0	4	2,4	Accepter
R 10.3. Risque de falsification de documents servant à l'analyse des soumissions	5,9	4	2,3	Accepter
R 3.3. Risque d'octroyer un contrat sans autorisation (exception/règle)	5,6	4	2,2	Accepter
R 6.1. Risque de disponibilité et d'intégrité de l'information	5,5	4	2,2	Accepter
R 1.2. Risque de non-habilitation sécuritaire	5,4	4	2,2	Accepter
R 10.4. Risque de dépassement injustifié des coûts	7,2	4,5	2,2	Accepter
R 7.2. Risque de mauvais choix du mode de sollicitation et du type d'appel d'offres	7,0	4,5	2,1	Accepter
R 1.5. Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	6,9	4,5	2,1	Accepter
R 7.6. Risque lié à l'implication de la ressource externe dans plus d'une phase de l'appel d'offres	6,9	4,5	2,1	Accepter
R 1.1. Risque de non-divulgation d'actes répréhensibles	5,1	4	2,0	Accepter
R 3.4. Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné	6,7	4,5	2,0	Accepter

R 7.5. Risque d'appel d'offres dirigé	5,0	4	2,0	Accepter
R 9.1. Risque de refus du contrat par le soumissionnaire gagnant	4,9	4	1,9	Accepter
R 1.3. Risque de trafic d'influence	4,1	4	1,7	Accepter
R 10.2. Risque d'absence de conformité du processus contractuel	5,4	4,5	1,6	Accepter
R 7.9. Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	3,8	4	1,5	Accepter

Figure 2

Les 3 tableaux présentés en annexe ont servi de guide aux groupes de travail pour l'évaluation de la situation actuelle.

- Critères de probabilité de survenance du risque;
- Critères de répercussions;
- Critères d'appréciation du niveau de contrôle du risque.

3. SITUATION SOUHAITÉE

Pour atteindre la situation souhaitée, le CST a retenu deux (2) risques à réduire. Vingt-sept risques (27) risques ont été acceptés, car jugés faibles. Puisque les perturbations des dernières années n'ont pas permis au CST de compléter les mesures d'atténuation identifiées lors de l'exercice 2020-2023, celles-ci ont été ajoutées à celles identifiées en 2023-2026.

Conséquemment, quatre (4) mesures d'atténuation, comportant chacune d'elles plusieurs étapes, ont été identifiées. La figure 3 les présente ainsi que la personne qui devra les mettre en place, 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 et la cible. Toutes ses données participent à établir la situation souhaitée.

Mesures d'atténuation		Mise en place par	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé	30-juin-24	30-juin-25	30-juin-26	Commentaires / Notes
1	Élaboration pour les postes à risques identifiés dans les processus de gestion contractuelle, des méthodes de transfert de connaissance.	Direction adjointe aux approvisionnements et à la gestion contractuelle	Direction des services administratifs	Identification des méthodes de transfert pour chaque poste identifié	50 % premier 6 mois 50 % deuxième 6 mois	30-juin-24	4.1 Perte d'expertise / 3.1 - 3.2 Mauvaise compréhension, interprétation et application des lois et des règlements.	☑			
	Valider les méthodes de transfert déterminées			Complété	2 mois après l'identification des méthodes de transfert			☑			
	Développer un processus de mise à jour régulier de ces méthodes			Processus développé	Complété	3 mois après l'approbation des méthodes de transfert			☑		

Mesures d'atténuation		Mise en place par	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé	30-juin-24	30-juin-25	30-juin-26	Commentaires / Notes	
2	Élaboration d'un procédurier (liste de contrôle) pour les tâches critiques assurant une continuité dans les opérations de gestion contractuelle.	Identifier les processus nécessitant un procédurier	Direction adjointe aux approvisionnements et à la gestion contractuelle	Direction des services administratifs	Liste des processus	Complété	3 mois après l'adoption du Plan de gestion des risques	4.1 Perte d'expertise / 3.1 / 3.2 / Mauvaise compréhension, interprétation et application des lois et des règlements. /10.2 absence de conformité au processus de gestion contractuelle et la famille de risques 7, associés aux appels d'offres	<input checked="" type="checkbox"/>			Ce point avait été identifié lors du premier exercice, mais n'a pu être mis en place.
		Rédiger le ou les procéduriers			% des procéduriers listés	50 % premier 6 mois 50 % deuxième 6 mois	6 mois après que la liste soit complète		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		Valider le ou les procéduriers			% des procéduriers approuvés	100 %des procéduriers complétés	2 mois après l'émission des procéduriers		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
		Développer un processus de mise à jour de ce ou ces procéduriers			Processus développé	Complété	6 mois après l'approbation des procéduriers		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Mise en place d'un code de conduite pour les personnes impliquées dans le processus de gestion contractuelle traitant des	Déterminer la portée du code de conduite, l'équipe de travail et le comité d'approbation	Secrétariat général	Direction générale	Date déterminée	Complété	2 mois après l'approbation du plan de gestion de risques	1.1 non-divulgarion d'actes répréhensibles / 2.1 non-déclaration de conflits d'intérêts / 2.2 de favoritisme / 1.3 Trafic d'influence/ 7.5	<input checked="" type="checkbox"/>			Ce point avait été identifié lors du premier exercice, mais n'a pu être mis en place. Selon la portée et le contenu, le code de conduite a un impact direct

Mesures d'atténuation		Mise en place par	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé	30-juin-24	30-juin-25	30-juin-26	Commentaires / Notes
risques identifiés.							appel d'offres dirigé / 9.2 entente collusoire / 4.1 perte d'expertise				sur les risques atténués.
	Élaborer le code de conduite			Code de conduite élaboré	Complété	1 an après que la portée soit déterminée			✓		Ce point avait été identifié lors du premier exercice, mais n'a pu être mis en place.
	Faire approuver le code de conduite			Comité d'approbation	100 % des membres du comité	6 mois après l'élaboration du code de conduite			✓		Comité d'approbation : direction générale, secrétaire générale, direction des services administratifs, représentants syndicaux (1 par syndicat concerné), direction des ressources humaines.
	Présenter le code de conduite	Secrétaire général et direction adjointe aux approvisionnements et à la gestion contractuelle		Présentation du code de conduite	Réalisé	2 mois après la fin des approbations			✓		

Mesures d'atténuation		Mise en place par	Propriétaire	Indicateur	Cible	Échéancier	Risque associé	30-juin-24	30-juin-25	30-juin-26	Commentaires / Notes
		Former au code de conduite	Direction adjointe aux approvisionnements et à la gestion contractuelle		% de personnes identifiées formées	30 % par 3 mois	9 mois après la présentation			<input checked="" type="checkbox"/>	Le nombre de personnes identifiées dépend de la portée du code de conduite.
4	Formation des personnes impliquées dans les processus de gestion contractuelle, à l'intégrité des contrats publics	Concevoir la formation sur l'intégrité des contrats publics	Direction adjointe aux approvisionnements et à la gestion contractuelle	Direction des services administratifs	Conception de la formation	Complété	An 2 du Plan de gestion des risques	2.1 non-déclaration des conflits d'intérêts / 2.2 favoritisme / 4.1 perte d'expertise / 3.4 le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné/ 6.1 disponibilité d'information / 6.3 confidentialité et divulgation de l'information / 7.1 l'évaluation des besoins soit incomplète ou erronée / 7.5 appel d'offres dirigé / 9.2 entente collusoire		<input checked="" type="checkbox"/>	Ce point avait été identifié lors du premier exercice, mais n'a pu être mis en place.
		Former les personnes concernées			% de personnes identifiées formées	30 % par 3 mois	Après la conception de la formation			<input checked="" type="checkbox"/>	
		Intégrer les documents de formation aux documents d'arrivée en poste			Documentation de l'intégration	Complété	2 mois après la fin de la formation			<input checked="" type="checkbox"/>	
		Définir un processus de périodicité pour la formation sur les contrats publics			Documentation du processus	Complété	2 mois après la fin de la formation			<input checked="" type="checkbox"/>	

4. RAPPORT DE SURVEILLANCE ET DE REVUE DU CADRE ORGANISATIONNEL DE GESTIONS DES RISQUES

Un rapport de surveillance du cadre organisationnel de gestion des risques doit être produit tous les trois (3) ans. Ce rapport doit porter sur les plans annuels adoptés pendant cette période de trois (3) ans. Il devra être approuvé par le dirigeant de l'organisme au plus tard le 30 octobre de la 3^e année financière suivant l'adoption du premier Plan de gestion des risques et à chaque trois (3) ans par la suite.

Pour documenter ce rapport de surveillance, le Plan de gestion des risques doit être revu avant le 1^{er} juillet (fin de l'année financière) et approuvé par la direction générale pour l'année concernée. Le suivi du Plan de gestion des risques en cours comprendra les éléments suivants :

1. L'analyse des facteurs internes et externes influençant les résultats (contexte) ;
2. Les modifications aux cadres juridiques et administratifs ayant un impact sur le Plan de gestion des risques (contexte) ;
3. Les résultats du Plan des mesures d'atténuation quant à son avancement et l'analyse des écarts ;
4. Un sommaire des incidents de corruption et de collusion, s'il y a lieu, et leur impact sur le Plan de gestion des risques ;
5. Un sommaire des dénonciations concernant la corruption et la collusion (ou autres sujets connexes) et leur impact sur le Plan de gestion des risques ;
6. Les résultats de la surveillance/documentation des risques faisant l'objet de ce traitement.

Ce rapport de surveillance doit être transmis au Conseil du trésor 15 jours après que celui-ci en eut fait la demande.

ANNEXE 1 – TABLEAU C : CRITÈRES DE PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE

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

ANNEXE 2 – TABLEAU D : CRITÈRES DE RÉPERCUSSIONS

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

ANNEXE 3 – TABLEAU E : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DU NIVEAU DE CONTRÔLE DU RISQUE

Critères d'appréciation du niveau de contrôle			
Niveau de contrôle	Explication du choix de niveau de contrôle	Facteur de contrôle (FC)	Facteur de non-contrôle (FNC = (1 - FC))
Optimisé (5)	Des processus ont été affinés à un niveau de bonnes pratiques sur la base de résultats de l'amélioration continue.	80 %	20 %
Efficace (4)	Le suivi de gestion et les mesures de conformité semblent fonctionner efficacement. Les processus sont en constante amélioration et offrent une bonne pratique.	60 %	40 %
Défini (3)	Des procédures ont été normalisées, documentées et communiquées par la formation. Il est exigé que ces processus doivent être suivis. Cependant, il est peu probable que les erreurs soient détectées. Les procédures sont existantes, mais non sophistiquées.	40 %	60 %
Intuitif (2)	Les processus sont en développement. Il n'y a pas de formation ou de communication de procédures standards formelles 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 %