

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

Instances consultées :	Direction générale Comité consultatif des gestionnaires
-------------------------------	--

Adopté :	Le 25 juin 2024 (CA-2024-088)
-----------------	-------------------------------

En vigueur :	Le 25 juin 2024
---------------------	-----------------

Amendement :	Le 17 juin 2025 (CA-2025-053)
---------------------	-------------------------------

Auteur:	Responsable de l'application des règles contractuelles
----------------	--

Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Analyse du contexte organisationnel.....	4
2.1 Contexte interne.....	4
2.2 Contexte externe	5
3. Bases communes de la lutte contre la corruption.....	6
3.1 Parties prenantes	6
3.2 Partie prenante interne.....	6
3.4 Partie prenante externe	6
4. Appréciation des risques de corruption et de collusion.....	7
Annexe 1.....	9
Annexe 2.....	10

1. Introduction

En juin 2016, le Conseil du trésor a adopté la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et collusion dans les processus de gestion contractuelle. Cette directive requiert que les organismes publics adoptent pour chacune de leurs années financières un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

Chaque plan doit être adopté par le Conseil d'administration avant le début de l'année financière de l'organisme concerné et approuvé par son dirigeant désigné (en vigueur le 2022-04-01).

Ce plan inclut :

1. L'analyse du contexte organisationnel dans lequel le Centre de services scolaires des Rives-du-Saguenay conclut ses contrats;
2. L'appréciation de la situation actuelle, qui revient à apprécier les risques de corruption et de collusion ainsi que les mesures de contrôle en place. Cette étape comprend la détection, l'analyse et l'évaluation des risques;
3. La situation souhaitée, qui consiste à établir un plan de mesures d'atténuation du risque (actions planifiées, propriétaires du risque indicateurs, cible, échéanciers et résultat final);
4. Le suivi : surveillance et revue en appréciant les mesures d'atténuation mises en place par le centre de services scolaire et en révisant les risques et les mesures de contrôle.

2. Analyse du contexte organisationnel

Le centre de services scolaire doit analyser son environnement interne et externe, définir ses parties prenantes ainsi que sa tolérance aux risques. Ces derniers sont fondés sur la culture et les objectifs de l'organisme combinés aux exigences de la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus contractuelle.

2.1 Contexte interne

Le CSS est administré par un Conseil d'administration depuis le 15 octobre 2020. Il est composé de 15 personnes aux profils diversifiés et reconnus par leur milieu, soit cinq parents, cinq membres du personnel et cinq membres de la communauté.

Le Conseil d'administration est chargé d'administrer les affaires du centre de services scolaire dans le but d'assurer une saine gestion des fonds publics, tout en veillant à ce que ses établissements bénéficient de conditions optimales pour la réalisation de leur mission éducative.

Plusieurs comités sont mis en place par le centre de services scolaire. Trois comités du conseil obligatoires en vertu de la *Loi sur l'instruction publique* : le comité de gouvernance et d'éthique, le comité de vérification et le comité de ressources humaines. De plus, six autres comités obligatoires en vertu de la LIP sont en place : le Comité de parents, le Comité consultatif des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, le Comité consultatif de transport, le Comité consultatif de gestion, le Comité de répartition des ressources et le Comité d'engagement pour la réussite.

Contenant 9 des 13 municipalités de la MRC Le-Fjord-du-Saguenay, le territoire du centre de services scolaire s'étend de Saint-David-de-Falardeau à Sainte-Rose-du-Nord du côté nord de la rivière du Saguenay et de Saguenay (les arrondissements Chicoutimi et La Baie) jusqu'à Sagard du côté sud. Un territoire d'environ 212 km linéaires.

Les établissements du Centre de services scolaire des Rives-du-Saguenay sont répartis comme suit :

- 27 écoles primaires (31 bâtiments);
- 3 écoles secondaires (4 bâtiments);
- 1 école primaire et secondaire;
- 1 unité de rattrapage;
- 1 centre de formation professionnelle (4 bâtiments);
- 1 centre de formation générale adulte;
- 1 centre de formation à distance;
- Institut Saint-Georges (entente de scolarisation MEES-MSSS);
- Plusieurs plateaux d'enseignement en milieu de travail.

Le Centre de services scolaire des Rives-du-Saguenay est soumis aux règlements, politiques et procédures internes suivantes :

- Cadre de référence sur lignes internes de conduite;
- Règlement sur la Délégation de fonctions et pouvoirs;
- Règlement sur la Gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction;
- Procédure visant à faciliter la divulgation des actes répréhensibles;
- Procédure portant sur la réception et l'examen des plaintes relativement à un processus d'attribution d'un contrat public.

2.2 Contexte externe

Le Centre de services scolaire des Rives-du-Saguenay est assujéti aux lois, règlements, politiques et directives suivantes :

- *Loi sur l'instruction publique;*
- *Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP) et ses règlements afférents;*
- *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs;*
- *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement;*
- *Loi sur l'Autorité des marchés publics;*
- Politique de gestion contractuelle concernant le resserrement de certaines mesures dans les processus d'appel d'offres des contrats des organismes publics;
- Politique concernant les responsables de l'application des règles contractuelles;
- 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;
- Directive concernant les technologies de l'information;
- Autres lois, règlements, directives ou décrets concernant les contrats provenant des autorités reliées.

3. Bases communes de la lutte contre la corruption

Le centre de services scolaire s'assure que les bases communes de la lutte contre la corruption sont intégrées dans ses processus de gestion. Ces fondements constituent non seulement les bases de la lutte contre toute forme de corruption, mais également la base à l'efficacité organisationnelle.

Leur présence assure à la haute direction que l'environnement interne et externe dans lequel évolue le centre de services est propice au développement de réflexes et de comportements éthiques de la part des personnes impliquées dans la gestion des fonds publics. Ils permettent également au CSS d'augmenter sa résistance contre la corruption et contribuent au développement d'une culture d'intégrité.

3.1 Parties prenantes

La perception du risque reflète les besoins, les questions, les connaissances, les convictions et les valeurs de la partie prenante.

3.2 Partie prenante interne

Membre du Conseil d'administration, Direction générale, l'unité responsable de l'appel d'offres, Responsable de l'application des règles contractuelles, membre d'un Comité de sélection.

3.3 Comité de travail – Appréciation des risques

Le RARC, deux gestionnaires du Service des ressources informationnelles, deux gestionnaires du Service des ressources financières et deux gestionnaires du Service des ressources matérielles sont considérés comme des parties prenantes internes puisqu'ils ont contribué à la conception et à l'appréciation des risques du centre de services scolaire.

Les principales fonctions du Responsable de l'application des règles contractuelles (RARC) sont les suivantes :

- Veiller à la mise en place, au sein de l'organisme public, de toute mesure venant à respecter les règles contractuelles prévues par la LCOP et par ses règlements, ses politiques et ses directives;
- Conseiller le dirigeant de l'organisme et de lui formuler des recommandations ou des avis sur leur application;
- Veiller à la mise en place de mesures au sein de l'organisme afin de voir à l'intégrité des processus internes;
- S'assurer de la qualité du personnel qui exerce les activités contractuelles;
- Exercer toute autre fonction que le dirigeant peut requérir pour voir l'application des règles contractuelles.

3.4 Partie prenante externe

Le Secrétariat du Conseil du trésor (lois et règlements), l'Unité permanente anticorruption (UPAC), l'Autorité des marchés publics, le ministère de l'Éducation, les contractants et les médias.

4. Appréciation des risques de corruption et de collusion

Dans le cadre de cette démarche, le centre de services scolaire doit planifier l'appréciation des 24 risques suivants identifiés par l'UPAC sur les trois prochaines années.

Risques et familles de risques
Étape 0 : Risques liés à la gouvernance et aux bonnes pratiques
R.0.1 : Risque de mauvaise application des lois et règlements
R.0.2 : Risque de dépendance aux ressources externes
R.0.3 : Risque lié à l'implication d'une ressource externe
R.0.4 : Risque associé à la sécurité de l'information
Étape 1 : Risques liés à l'étape de la planification
R.1.1 : Risque de non-confidentialité de l'information
R.1.2 : Risque de favoritisme ou de trafic d'influence
R.1.3 : Risque de mauvaise application des modalités contractuelles
Étape 2 : Risques liés à l'étape de l'appel d'offres
R.2.1 : Risque de non-qualité du processus d'appel d'offres
R.2.2 : Risque de mauvais choix du mode de sollicitation ou du type d'appel d'offres
R.2.3 : Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de manière volontaire
R.2.4 : Risque de restreindre la concurrence
R.2.5 : Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions
R.2.6 : Risque associé à la période de questions en appel d'offre
R.2.7 : Risque d'addenda injustifié
R.2.8 : Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêts
R.2.9 : Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection
R.2.10 : Risque associé au fonctionnement du comité de sélection
Étape 3 : Risques liés à l'étape de l'exécution
R.3.1 : Risque de dépassement injustifié des coûts
Étape 4 : Risques liés à l'étape du bilan
R.4.1 : Risque que le suivi ne soit pas fait adéquatement
Étape 5 : Risques liés aux contextes particuliers
R.5.1 : Risque de mauvaise application des lois, règlements ou modalités contractuelles en contexte
R.5.2 : Risque d'octroyer un contrat sans autorisation
R.5.3 : Risque de non-qualité du processus d'appel d'offres en contexte particulier
R.5.4 : Risque de délai insuffisant dû à une situation d'urgence
R.5.5 : Risque de dépassement injustifié des coûts en contexte particulier

À l'aide des fiches de risques fournies par l'UPAC, l'analyse a été effectuée pour chacun des 24 risques. L'explication du risque, les causes et les conséquences indiquées dans ces fiches ont permis au comité de cerner et de bien identifier les contrôles qui sont déjà en place.

Par la suite, le Comité de travail a effectué la démarche à l'aide de la Trousse de gestion du risque fournie par l'UPAC.

Dans ses grandes lignes, celle-ci consiste à :

- Apprécier le risque, c'est-à-dire : identifier, analyser et évaluer le risque avant contrôle en se basant sur une matrice du niveau de risque (cinq niveaux de part et d'autre) obtenu à partir du produit de la probabilité et de l'impact. Cette matrice est représentée par trois couleurs : verte (la tolérance au risque¹ est l'extrémité supérieure de la zone verte d'une matrice de risque), jaune et rouge;
- Évaluer des contrôles en place en se basant sur des critères allant d'un niveau de contrôle inexistant à un contrôle optimisé. Cette évaluation permet de déterminer le niveau de risque après contrôle en place;
- Traiter le risque si l'organisme public décide de mettre des actions supplémentaires.

À la suite de cette démarche, une réflexion a été amorcée et a permis de positionner le traitement des six (6) risques.

Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau de l'annexe 2 qui dévoile l'ensemble des données nécessaires à l'implantation et au suivi de ces mesures (indicateurs, cibles, échéanciers, etc.).

La reddition de compte des mesures d'atténuation de l'année 2024-2025 est présenté dans le tableau de l'annexe 1.

¹ La tolérance au risque est la disposition d'un organisme ou d'une partie prenante à accepter le risque après son appréciation vis-à-vis de l'atteinte de ses objectifs. La tolérance au risque est liée à l'importance de son impact, même si sa probabilité de survenue est faible. Elle représente les limites ou les seuils à ne pas dépasser pour l'ensemble de la partie prenante.

Annexe 1

REDDITION DE COMPTES 2024-2025							
Gestion des risques en matière de corruption et de collusion en gestion contractuelle							
Libellé du risque	Mesure de contrôle en place	Niveau de criticité du risque (Priorité)	Décision	Mesure(s) d'atténuation Action(s) à prendre d'ici le 30 juin 2025	Suivi	Échéance	Responsable
Gouvernance et bonnes pratiques R0.1 Risque de mauvaise application des lois et règlements.	<ul style="list-style-type: none"> Offre de formation aux gestionnaires et aux intervenants impliqués dans le processus de gestion contractuelle. Approbation des bons de commandes des écoles secondaires à centraliser au SRM et approbation des formulaires d'un fournisseur unique (FFU) par la RARC. Audit externe et mesure de contrôle interne sur l'application des processus d'approvisionnement et contractuelle. Processus des traitements des irrégularités SRF/SRM. 	À surveiller 5-7	Traiter (atténuer)	Établir un plan de formation auprès des intervenants ciblés.	En cours	30-06-2025	Coordo. SRM + RARC
				Centralisation de l'émission des bon de commande pour le secondaire.	Réalisé	22 avril 2024	
				Réviser le FFU et créer une liste d'exceptions.	Réalisé	Septembre 2024	
				Mise en place de processus formels.	Réalisé En continu	30-06-2025	
Planification R1.2 Risque de favoritisme ou de trafic d'influence.	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation Code d'éthique (mise à jour, sensibilisation, diffusion, promotion, GDA) Offrir de la formation sur la protection de l'intégrité des contrats publics. Double regard ou double signature. 	À surveiller 5-7	Traiter (atténuer)	Réviser le cadre de référence "Ligne internes de conduite" (Nouveau gabarit).	Réalisé	17-06-2025 (adoption de l'amendement)	Coordo. SRM + RARC
				Sensibiliser le personnel à son application	À venir	Automne 2025	
				Créer un fichier partagé entre le SRF et SRM du répertoire des engagements de confidentialité et déclarations de d'intérêts.	Réalisé	Septembre 2024	
Appel d'offres R2.2 Risque de mauvais choix du mode de sollicitation ou du type d'appel d'offres.	<ul style="list-style-type: none"> Différents niveaux d'approbation en fonction de l'importance du projet et du type de contrat. Revoir ses processus internes de gestion contractuelle afin que toutes les situations soient correctement encadrées. Effectuer une rotation des fournisseurs dans le gré à gré. Formation adéquate et régulière et disponibilité du RARC. 	À surveiller 5-7	Traiter (atténuer)	Réviser Règlement "Délégation fonctions et pouvoirs" et "Gestion des contrats d'approvisionnement, de services, de travaux de construction et des TI".	Réalisé	17-06-2025 (adoption de l'amendement)	Coordo. SRM + RARC + SRF
				Exiger les bons de commandes pour les honoraires et contrats.	Réalisé	Mars 2025	
				Sensibiliser le personnel sur les règlements et la mise en application de la procédure.	À venir	Automne 2025	
Appel d'offres R2.3 Risque le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de manière volontaire	<ul style="list-style-type: none"> Formation adéquate et périodique Établir des critères rigoureux d'analyse des besoins en fonction du niveau de difficulté du projet Affecter les ressources compétentes (connaissances, habiletés et attitudes) nécessaire à la réalisation de l'analyse des besoins Faire une deuxième analyse des besoins surtout dans les grands projets pour s'assurer de la validation de la première analyse, mais aussi de la compléter par d'autres informations pertinentes dans l'appel d'offres. 	À surveiller 5-7	Traiter (atténuer)	Établir un plan de formation auprès des intervenants ciblés.	À venir	30-06-2025	Coordo. SRM + RARC
				Réviser Règlement "Gestion des contrats d'approvisionnement, de services, de travaux de construction et des TI".	Réalisé	17-06-2025 (adoption de l'amendement)	
				Réviser règlement "Délégation fonctions et pouvoirs".	Révisé	17-06-2025 (adoption de l'amendement)	
Contextes particuliers R5.1 Risque de mauvaise application des lois, règlements ou modalités contractuelles en contexte particulier	<ul style="list-style-type: none"> Centralisation des activités en approvisionnement. Séparation des tâches. Formation des intervenants. 	À surveiller 5-7	Traiter (atténuer)	Centralisation de l'émission des bons de commande.	Réalisé	Printemps 2024	Coordo. SRM + RARC
				Réviser Règlement "Gestion des contrats d'approvisionnement, de services, de travaux de construction et des TI".	Réalisé	17-06-2025 (adoption de l'amendement)	
				Établir un plan de formation auprès des intervenants ciblés.	Reporté à l'automne 2025	30-06-2025	
Libellé du risque	Mesure de contrôle en place	Niveau de criticité du risque (Priorité)	Décision	Mesure(s) d'atténuation Action(s) à prendre d'ici le 30 juin 2025	Suivi	Échéance	Responsable
Contextes particuliers R5.3 Risque de non-qualité du processus d'appel d'offres en contexte particulier	<ul style="list-style-type: none"> Validation de la qualité du processus d'appel d'offres. Affecter les ressources nécessaires à besoins. Formation et offre de soutien. 	À surveiller 5-7	Traiter (atténuer)	Réviser Règlement "Délégation fonctions et pouvoirs"	Révisé	17-06-2025 (adoption de l'amendement)	Coordo. SRM + RARC
				Établir un plan de formation auprès des différents intervenants.	Reporté à l'automne 2025	30-06-2025	

Annexe 2

Mesures d'atténuation 2025-2026

Processus ou directives liés	Libellé du risque	Mesure(s) de contrôle en place actuellement	Niveau de criticité du risque (Priorité)	Décision	Mesure(s) d'atténuation Action(s) à prendre	Échéance	Responsable
Planification (R1.2)	Risque de favoritisme ou de trafic d'influence	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir de la formation sur la protection de l'intégrité des contrats publics. • Double regard ou double signature. • Code d'éthique (mise à jour, sensibilisation, diffusion, promotion, GDA). • Sensibilisation. 	Acceptable 0-4	Traiter (Atténuer)	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser le cadre de référence "Lignes internes de conduite" (Nouveau gabarit). • Sensibiliser le personnel à son application. 	<p>Juillet 2025</p> <p>30-06-2026</p>	Coordo. De la gestion contractuelle SRM + RARC
Appels d'offres (R2.2)	Risque de mauvais choix du mode de sollicitation ou du type d'appel d'offres	<ul style="list-style-type: none"> • Différents niveaux d'approbation en fonction de l'importance du projet et du type de contrat. • Revoir ses processus internes de gestion contractuelle afin que toutes les situations soient correctement encadrées. • Effectuer une rotation des fournisseurs dans le gré à gré. • Formation adéquate et régulière et disponibilité du RARC. 	À surveiller 5-7	Traiter (Atténuer)	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser le règlement "Gestion contractuelle". • Diffuser le règlement "Délégation de fonctions et pouvoirs". • Sensibiliser le personnel sur les règlements et la mise en application des procédures. 	<p>Juillet 2025</p> <p>Juillet 2025</p> <p>30-06-2026</p>	Coordo. De la gestion contractuelle SRM + RARC
Appels d'offres (R2.3)	Risque que le document d'appel d'offres soit incomplet ou erroné de manière volontaire	<ul style="list-style-type: none"> • Formation adéquate et périodique. • Établir des critères rigoureux d'analyse des besoins en fonction du niveau de difficulté du projet. • Affecter les ressources compétentes (connaissances, habiletés et attitude) nécessaire à la réalisation de l'analyse des besoins. • Faire une 2e analyse des besoins. En particulier dans les grands projets pour s'assurer de la validation de la première analyse, mais aussi de la compléter par d'autres informations pertinentes dans l'appel d'offres. 	À surveiller 5-7	Traiter (Atténuer)	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un plan de formation auprès des intervenants ciblés. 	Automne 2025	Coordo. De la gestion contractuelle SRM + RARC
Exécution (R3.1)	Risque de dépassement injustifié des coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des intervenants notamment sur l'estimation. • Révision de l'analyse du besoin par les intervenants. • Rapports devant être remplis par les intervenants au niveau des contrats. • Contrôles divers. 	À surveiller 5-7	Traiter (Atténuer)	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la formation des employés • Assurer que les cahiers de charge soient définis par des experts. • S'assurer du niveau de compétence et du champ d'expertise de la personne en charge. • La révision des contrats doit être faite par des experts. 	En continue	DG + RARC + DSRI + DSRM + DSRF
Contextes particuliers (R5.1)	Risque de mauvaise application des lois, des règlements ou des modalités contractuelles en contextes particuliers	<ul style="list-style-type: none"> • Séparation des tâches. • Formation des intervenants. • Centralisation des activités en approvisionnement. 	À surveiller 5-7	Traiter (Atténuer)	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un plan de formation auprès des intervenants ciblés. 	Automne 2025	Coordo. De la gestion contractuelle SRM + RARC
Contextes particuliers (R5.3)	Risque de non-qualité du processus d'appel d'offres en contexte particulier.	<ul style="list-style-type: none"> • Validation de la qualité du processus d'appel d'offres. • Affecter les ressources nécessaires à besoins. • Formation et offre de soutien. 	À surveiller 5-7	Traiter (Atténuer)	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un plan de formation auprès des différents intervenants 	Automne 2025	Coordo. De la gestion contractuelle SRM + RARC