

PLAN DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

Introduction

Le 14 juin 2016, le Conseil du trésor a adopté la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Cette directive édictait d'adopter un premier plan annuel de gestion des risques au plus tard le 31 décembre 2019.

En mars 2022, la directive a été modifiée pour que le plan de gestion des risques soit adopté avant le début de chaque année financière de l'organisme public et approuvé par son dirigeant.

Le présent plan inclut :

- L'analyse du contexte dans lequel le Centre de services scolaire de l'Estuaire (CSSE) conclut ses contrats;
- L'appréciation des risques de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle, comprenant l'identification, l'analyse et l'évaluation de ces risques;
- Les dispositions prévues pour le traitement des risques, y compris les mécanismes d'atténuation de ces risques.

1.0 Analyse du contexte organisationnel

La gestion des risques est une démarche qui vise à promouvoir une culture d'intégrité, de transparence et de conformité. Elle nécessite d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques ainsi que de mettre en place des contrôles internes et des mesures d'atténuation des risques identifiés.

Par le présent Plan de gestion des risques, le CSSE s'assure que l'environnement interne et externe dans lequel il évolue est favorable au développement de réflexes et de comportements éthiques de la part des personnes impliquées dans la gestion des fonds publics. Sa mise en œuvre permettra également d'augmenter sa résistance à la corruption et à la collusion tout en contribuant au développement d'une culture d'intégrité.

En octobre 2023, l'UPAC a présenté une nouvelle trousse de gestion de risques, lesquels ont été réduits de 45 à 24 incluant les risques pour les contextes particuliers.

Le processus pour l'élaboration de ce plan de gestion s'est fait de manière rigoureuse, en évaluant tous les risques et en ayant le souci de pousser plus loin la culture de l'intégrité, de la transparence et de la conformité dans les processus de gestion contractuelle du Centre de services scolaire.

PLAN DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

1.1 Contexte organisationnel externe

1.1.1 Cadre légal

Le cadre légal externe sur lequel s'appuie ce plan de gestion des risques comprend notamment :

- *Loi sur les contrats des organismes publics* et ses règlements;
- Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

1.1.2. Parties prenantes externes

Les parties prenantes externes sont les entités ou les gens avec lesquels le CSSE travaille à l'externe. Il s'agit, entre autres :

- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT);
- Unité permanente anticorruption (UPAC);
- Contractants;
- Organismes;
- Ministre et élus;
- Citoyens;
- Médias;
- Centre d'acquisition gouvernementale (CAG);
- Fédération des Centres de services scolaires du Québec.

1.2 Contexte organisationnel interne

1.2.1 Cadre légal

Le cadre légal interne sur lequel s'appuie ce plan de gestion des risques comprend notamment :

- Politique relative à la gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle;
- Politique relative aux contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de la construction;
- Lignes internes de conduite concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics;
- Procédure relative à la réception et à l'examen des plaintes relevant de la Loi sur les organismes publics.

PLAN DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

1.2.2. Parties prenantes internes

Les parties prenantes internes sont toutes les personnes physiques ou morales qui peuvent soit influencer une décision ou une activité, soit être influencées ou s'estimer influencées par une décision ou une activité. Il peut s'agir :

- Membres du Conseil d'administration;
- Direction générale;
- Responsable de l'application des règles contractuelles;
- Direction du Service des ressources matérielles;
- Différentes unités administratives (écoles, centres et services).

1.2.3. Analyse du contexte des contrats

Au CSSE, les responsabilités sont définies dans le Règlement relatif à la délégation de fonctions et de pouvoirs. On y retrouve les responsabilités de chacun des intervenants qui sont impliqués dans le processus de gestion contractuelle.

Le Service des ressources matérielles s'assure que les besoins des établissements (écoles et centres) et des services sont bien définis et réels et qu'ils respectent les seuils d'approbation et de signature.

La Responsable de l'application des règles contractuelles doit s'assurer de la mise en place de toute mesure visant à respecter les règles contractuelles prévues par la Loi, les règlements, les politiques et directives et à la mise en place de mesures pour s'assurer de l'intégrité des processus. Elle doit conseiller le dirigeant d'organisme et veiller à la qualité du personnel qui exerce les activités contractuelles.

Il est aussi important de mentionner qu'il est parfois difficile d'avoir plus d'un soumissionnaire situé sur le territoire du CSSE pour les appels d'offres publics ou les appels d'offres sur invitation. Les fournisseurs de services, de biens et de travaux de construction sont peu nombreux, en surcharge de travail et en manque de personnel.

PLAN DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

1.3. La gestion contractuelle du CSSE

Voici le portrait des activités contractuelles du CSSE produit par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), pour l'année scolaire 2023-2024:

Sommaire des activités contractuelles

Types de contrats	2022-2023		2023-2024	
	Nombre	Valeur (\$)	Nombre	Valeur (\$)
Approvisionnement	11	820 383	17	2 511 904
Services	38	2 174 111	5	451 273
Travaux de construction	7	2 163 205	13	6 808 902
Technologies de l'information	1	215 709	3	343 251
		5 373 411 \$		10 115 329 \$

Ce tableau nous permet de connaître la valeur des contrats, au-dessus de 25 000,00\$, qui ont été attribués en 2023-2024 par notre organisation, comparativement à l'année précédente.

De plus, le sommaire de l'évaluation de la conformité et des pratiques en gestion contractuelle du portrait personnalisé 2023-2024 donne un taux de conformité de 86,5%.

1.4. Explication de l'approche méthodologique

L'UPAC propose une démarche méthodologique qui s'inspire des meilleures pratiques en gestion des risques.

Selon l'UPAC, toutes les organisations (ministères, organisations publiques, sociétés d'État, centres hospitaliers, villes et municipalités, etc.) peuvent être confrontées à des risques de corruption ou de collusion, que ce soit dans leur processus de gestion contractuelle ou ailleurs.

Dans son mandat de prévention, le Commissaire à la lutte contre la corruption offre un accompagnement visant à outiller les organisations pour faire face à ces risques. L'approche proposée permet aux organisations d'identifier, dans leur milieu, les situations à risque, les mesures à implanter pour les éviter et, si un événement survenait, les moyens d'en diminuer les impacts.

PLAN DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

Les grandes lignes de la démarche consistent à :

- Apprécier les risques, c'est-à-dire identifier, analyser et évaluer le risque avant contrôle.
- Évaluer les 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 le contrôle en place.
- Identifier les mesures d'atténuation pour réduire le risque.

Le succès de cette démarche repose, en grande partie, sur l'implication, en équipe, de tous les acteurs associés au processus de gestion contractuelle et/ou en lien avec les situations susceptibles de mener à de la corruption ou de la collusion.

2.0 Processus de gestion contractuelle du Centre de services scolaire

Le processus de gestion contractuelle s'effectue en quatre étapes décrites ci-dessous.

Étape 1

- Définition du besoin en fonction du budget
- Planification de l'acquisition
- Identification du marché

Étape 2

- Préparation des documents d'appel d'offres
- Publication dans SEAO (si appel d'offres public)
- Addenda, s'il y a lieu
- Réception des soumissions et ouverture (publique ou devant témoins)
- Analyse des soumissions
- Autorisations
- Adjudication du contrat et signature du contrat
- Publication des renseignements contractuels et rétroaction pour les soumissionnaires non retenus

PLAN DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

Étape 3

- Acquisition ou exécution des travaux
- Suivi de réalisation
- Suppléments, s'il y a lieu
- Transfert de connaissances et documentation
- Paiement

Étape 4

- Bilan
- Évaluation du rendement de l'entreprise
- Reddition de compte

3.0 Familles de risques

L'Unité permanente anticorruption (UPAC), a identifié 24 risques, regroupés en six familles

- Risques liés à la gouvernance et aux bonnes pratiques
- Risques liés à l'étape de la planification
- Risques liés à l'étape de l'appel d'offres
- Risque lié à l'étape de l'exécution
- Risque lié à l'étape du bilan
- Risques liés aux contextes particuliers

Lors de l'élaboration du premier plan de gestion des risques et lors des réévaluations subséquentes, le Centre de services scolaire a évalué l'ensemble des risques, ainsi que l'efficacité des actions mises en place au regard des risques jugés importants.

4.0 Situation actuelle et situation souhaitée

Les familles de risques ont été évaluées par un comité composé de gestionnaires impliqués directement ou indirectement dans les processus d'octroi de contrats.

PLAN DE GESTION DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION ET DE COLLUSION DANS LES PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

L'évaluation des critères de probabilité de survenance du risque et des critères d'appréciation du niveau de contrôle du risque s'est faite d'abord individuellement par chacun des gestionnaires impliqués dans la démarche et ensuite, une rencontre de mise en commun des observations s'est tenue. Les résultats de l'évaluation des risques et de leur traitement sont présentés dans les tableaux 1 et 2 du présent plan.

Globalement, voici ce qui en ressort :

- 19 risques ont été identifiés comme étant « en contrôle »
- 5 risques ont reçu la cote de « Contrôle moyen »

Ces risques seront traités par des mesures d'atténuation, lesquelles sont présentées dans le tableau 2. Pour chaque mesure d'atténuation, il est spécifié les actions planifiées, le(s) propriétaire(s), et l'échéancier.

5.0 Adoption

Le présent plan a été adopté par la direction générale du Centre de services scolaire de l'Estuaire le 3 mars 2025 et entre en vigueur à cette date.

TABLEAU 1 Appréciation de la situation actuelle				Niveau d'efficacité des contrôles 2024-2025
No	Famille de risque	Identification du risque	Actions réalisées ou constats	
0,1	Risques liés à la gouvernance et aux bonnes pratiques	Risque de mauvaise application des lois et règlements	Modifications fréquentes aux lois et règlements mais risques atténués par la présence d'une RARC avec bureau aux RM et présence d'un gestionnaire responsable des contrats d'approvisionnement et de services. Risques plus présents lors de situations d'urgence.	Contrôle moyen
0,2		Risque de dépendance aux ressources externes	Peu d'employés externes.	En contrôle
0,3		Risque lié à l'implication d'une ressource externe	Pas de ressource externe impliqué dans nos processus d'AO.	En contrôle
0,4		Risque associé à la sécurité de l'information	Accès limités à notre système informatique (ex. SEAO, Maximo, répertoire de projets).	En contrôle
1,1	Risques liés à l'étape de la planification des besoins	Risque de non-confidentialité de l'information	Accès limités aux documents contenant des informations sensibles. Répartition des tâches pour limiter l'accès aux informations.	Contrôle moyen
1,2		Risque de favoritisme ou de trafic d'influence	Veille effectuée par le Service des ressources financières et par la Direction générale. Peu d'employés sont impliqués dans la gestion contractuelle.	En contrôle
1,3		Risque de mauvaise application des modalités contractuelles	Partage des nouveautés au sein du service des RM. Niveau de complexité élevé du cadre normatif. Formation en cours d'élaboration pour le personnel appelé à octroyer des contrats.	Contrôle moyen
2,1	Risques liés à l'étape de la conduite de l'appel d'offres	Risque de non-qualité du processus d'appel d'offres	Les mêmes critères sont identifiés pour tous. Les documents d'AO sont révisés avant d'être publiés. Les processus sont suivis. Utilisation d'Édilex ce qui assure la conformité de nos documents. Présence de la RARC.	En contrôle
2,2		Risque de mauvais choix du mode de sollicitation	Vérification annuelle par les vérificateurs externes. Une politique d'acquisition encadrant nos processus est en vigueur et est diffusée sur notre site.	En contrôle
2,3		Risque que le document d'AO soit incomplet ou erroné de manière volontaire	Utilisation du logiciel Édilex pour la rédaction des appels d'offres.	En contrôle
2,4		Risque de restreindre la concurrence	Spécifications bien détaillées dans le devis, mais laissent place à proposer des produits comparables.	En contrôle
2,5		Risque de délai insuffisant pour faire des soumissions	La complexité du projet détermine le délai. Aucune plainte à ce sujet.	En contrôle

TABLEAU 1 Appréciation de la situation actuelle				Niveau d'efficacité des contrôles 2024-2025
No	Famille de risque	Identification du risque	Actions réalisées ou constats	
2,6	Risques liés à l'étape de la conduite de l'appel d'offres	Risque associé à la période de questions en appel d'offres	Le répondant aux questions est toujours identifié dans les devis. Chaque question doit être posée par courriel. Addenda possible selon la question (si au profit de tous).	En contrôle
2,7		Risque d'addenda injustifié	Addendas possibles mais pour préciser le processus ou clarifier certains points.	En contrôle
2,8		Risque de non-déclaration d'un conflit d'intérêt	Accès limités au processus contractuel et sensibilisation du personnel impliqué quant au conflit d'intérêt.	En contrôle
2,9		Risque de non-intégrité des membres du comité de sélection	Très peu de dossiers requiert la mise en place du comité de sélection. Secrétaire formée, accréditée et à jour.	En contrôle
2,10		Risque associé au fonctionnement du comité de sélection	Risque quasi absent. Peu de dossiers requiert la mise en place du comité.	En contrôle
3,1	Risque lié aux services offerts par le contractant retenu	Risque de dépassement injustifié des coûts	Contrôle et estimation effectués autant à l'interne qu'à l'externe. Suivi du budget fréquent.	En contrôle
4,1	Risque associé au suivi des contrats octroyés	Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	La pénurie de main d'œuvre cause une surcharge de travail pour le restant de l'équipe. Contrat de construction: contrôle évaluatif et qualitatif en place. Contrat d'approvisionnement et de services: appariement entre la facture et la commande reçue ou les services rendus.	Contrôle moyen
5,1	Risques liés aux contextes particuliers	Risque de mauvaise application des lois, des règlements en contexte particulier	Partage des nouveautés au sein du service des RM. Niveau de complexité du cadre normatif. Formation en cours d'élaboration.	Contrôle moyen
5,2		Risque d'octroyer un contrat sans autorisation	Règlement de délégation respecté. Politique d'acquisition plus contraignante que la LCOP.	En contrôle
5,3		Risque de non-qualité du processus d'appels d'offres	Utilisation du logiciel Édilex pour la rédaction des appels d'offres.	En contrôle
5,4		Risque de délai insuffisant dû à une situation d'urgence	La complexité du projet détermine le délai.	En contrôle
5,5		Risque de dépassement injustifié des coûts	Contrôle et estimation effectués autant à l'interne qu'à l'externe. Peu de situations survenues; Personnel à l'interne disponible.	En contrôle

Tableau 2 - Situation souhaitée

Identification du risque			Evaluation du risque			Traitement du risque		
No	Famille de risque	Risques	Contrôle moyen	Accepter le risque	Traiter le risque	Plan de mesures d'atténuation		
						Actions planifiées	Propriétaire(s)	Échéancier
0,1	Risques liés à la gouvernance et aux bonnes pratiques	Mauvaise application des lois et règlements	Contrôle moyen	Non - Traiter le risque	Oui - Réduire	Sensibiliser les gestionnaires et le personnel administratif à l'importance de respecter l'environnement légal (lois, règlements, politiques internes) l10en matière de gestion contractuelle par le biais de courriels, de capsules, de formation.	Direction générale ET Direction du Service des ressources matérielles ET RARC	30 Juin 2025
1,1	Risques liés à l'étape de la planification des besoins	Non-confidentialité de l'information	Contrôle moyen	Non - Traiter le risque	Oui - Réduire	1. Ajouter un message de confidentialité dans les échanges de courriels au niveau des documents d'appel d'offres. 2. Sensibiliser les membres du personnel pouvant être en contact avec des informations sensibles par le biais de courriels, de capsules ou de session d'échanges.	Personnel visé par les documents d'appels d'offres. ET Direction du Service des ressources matérielles	1. Dès l'adoption du plan 2. Mars-Février 2025
1,3		Mauvaise application des modalités contractuelles	Contrôle moyen	Non - Traiter le risque	Oui - Réduire	1. Mettre en place de bonnes pratiques en gestion contractuelle (ex. double vérification, deuxième analyse des besoins pour les grands projets, faire du «benchmarking», contrôle aléatoire) 2. Offrir de la formation sur la gestion contractuelle.	Direction du Service des ressources matérielles ET Secrétariat général ET RARC	Dès l'adoption du plan
4,1	Risque associé au suivi des contrats octroyés	Risque que le suivi ne soit pas fait d'une façon adéquate	Contrôle moyen	Non - Traiter le risque	Oui - Réduire	Veille par les Services des ressources matérielles et financières pour notamment les contrats de travaux de construction (tableau d'acceptation, retenue, dénonciation de contrats, quittance, certificat de paiement, etc).	Direction du Service des ressources matérielles Direction du Service des ressources financières	Dès l'adoption du plan
5,1	Risques liés aux contextes particuliers	Mauvaise application des lois, des règlements en contexte particulier	Contrôle moyen	Traiter le risque	Oui - Réduire	1. Établir des critères dans les contrats à signer en urgence. 2. Offrir de la formation sur la gestion contractuelle.	Direction du Service des ressources matérielles ET Secrétariat général ET RARC	Dès l'adoption du plan, mais au plus tard d'ici juin 2025