



**Commission  
scolaire  
de Montréal**

**DG-05-172  
ANNEXE 1**

**Directive de la Commission scolaire de Montréal (CSDM)  
sur la gestion des risques dans le processus contractuel,  
incluant les risques de corruption et de collusion**

**Décembre 2018**

## 1. Préambule et encadrement légal

Le Conseil du Trésor adoptait le 14 juin 2016 la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Cette Directive est entrée en vigueur le 1er septembre 2016 et a pour but de :

- Donner suite aux recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec (VGQ) et par l'Unité permanente anti-corruption (UPAC) à la suite de la Commission Charbonneau;
- Préciser les obligations des organismes publics concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de gestion contractuelle;

À titre d'organisme public visé par la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP), la Commission scolaire de Montréal (CSDM) doit à son tour, adopter une directive similaire à celle du Conseil du Trésor.

## 2. Définitions

**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 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 de l'organisme<sup>1</sup>. Un conflit d'intérêts peut être perçu, potentiel ou réel.

**Contrôle interne.** Un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les paliers de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : l'efficacité et l'efficience des opérations; la fiabilité des opérations financières; la conformité aux lois et aux règlements.<sup>2</sup>

**Corruption.** Échange ou tentative d'échange où, directement ou indirectement, un avantage indu est offert, promis ou octroyé par un corrupteur 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.

**Gestion du risque.** Des activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter un organisme 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<sup>3</sup>.

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

---

<sup>1</sup> ISO 37001:2016. «Système de management anti-corruption – Exigences et recommandations de mise en œuvre».

<sup>2</sup> Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO – [www.coso.org](http://www.coso.org))

<sup>3</sup> ISO 37001:2016.

**Probabilité.** Mesure de la possibilité d'occurrence exprimée par un chiffre entre 0 et 1, 0 indiquant une impossibilité et 1 indiquant une certitude absolue<sup>4</sup>.

**Propriétaire du risque.** Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer<sup>5</sup>.

### 3. Contexte

La présente Directive de la CSDM sur la gestion des risques dans le processus contractuel, incluant les risques de corruption et de collusion, découle :

- De la volonté des dirigeants de la Commission scolaire de Montréal de doter l'organisation d'un cadre de gestion des risques en matière de gestion contractuelle puisqu'à titre d'institution d'enseignement qui valorise la participation citoyenne, la CSDM souhaite que chacun de ses intervenants en la matière puisse collaborer au maintien d'un haut niveau de probité dans le processus contractuel;
- Des obligations prévues dans la directive du Conseil du Trésor adoptée le 14 juin 2016 relative au cadre de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle des organismes publics visés à l'article 4 de la Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1 ci-après la « Loi »).

### 4. Objectifs

La présente Directive de la CSDM sur la gestion des risques dans le processus contractuel, incluant les risques de corruption et de collusion a pour objectifs :

- D'établir, au sein de la CSDM, les principes et les modalités généraux du cadre de gestion des risques en matière de gestion contractuelle qui inclut la mise en œuvre du plan de gestion des risques, la surveillance et la mise à jour régulière du cadre organisationnel;
- De fixer les responsabilités y afférentes;
- De traduire, sur les plans administratif et opérationnel, les obligations imposées par le cadre juridique et légal afin que la CSDM et ses membres participant au processus de gestion contractuelle puissent s'y conformer;
- D'assurer une gestion adéquate, transparente et rigoureuse du processus contractuel;
- Elle vise, enfin, à s'assurer qu'en ce qui concerne la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, la CSDM met en place des outils de gestion et des processus qui permettent d'identifier, d'analyser et d'évaluer ces risques afin de bien appréhender

---

<sup>4</sup> ISO Guide 73 : 2009. « Management du risque – Vocabulaires ».

<sup>5</sup> Idem.

leurs causes, leurs conséquences et leur probabilité d'occurrence et de déterminer les dispositions nécessaires au traitement de ces risques, y compris les mécanismes d'atténuation.

## **5. Principes directeurs**

À la CSDM, le cadre de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle repose sur les principes directeurs suivants :

- La mise en place d'un processus structuré et cohérent permettant de détecter, d'analyser, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques de corruption et de collusion découlant des activités liées aux processus de gestion contractuelle;
- La gestion des risques en matière de gestion contractuelle s'effectue de façon continue et concerne tous les risques significatifs déterminés;
- La gestion des risques incombe prioritairement au conseil des commissaires, à la direction générale de la CSDM et aux gestionnaires propriétaires de ces risques ainsi qu'au responsable de l'application des règles contractuelles (RARC);
- La mise en place de procédures efficaces et efficientes d'attribution de contrats qui tiennent compte des orientations gouvernementales en matière de développement durable et d'environnement.

## **6. Bénéfices découlant de la gestion des risques**

Se doter d'une directive de gestion des risques en matière contractuelle comporte de nombreux bénéfices pour la CSDM. En voici quelques-uns :

- Représente une méthode efficace pour augmenter la résistance de l'organisme à la corruption et à la collusion;
- Permet d'apprécier les mesures de contrôles en place;
- Fait partie intégrante de la gestion contractuelle 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 de la CSDM;
- Aide à la prise de décision et permet une reddition de comptes.

## **7. Champs d'application**

La présente Directive de la CSDM sur la gestion des risques dans le processus contractuel, incluant les risques de corruption et de collusion fera partie de la future politique institutionnelle de la CSDM en

matière de risques. À la présente directive, seront ajoutées d'autres directives (ou cadres de gestion organisationnelle) visant à encadrer la gestion du risque à la CSDM.

La présente directive s'adresse à toutes les personnes concernées par l'attribution des contrats à la CSDM : délégués désignés au *Règlement numéro R2011-1 concernant la délégation de fonctions et de pouvoirs à la CSDM* (en vigueur), commissaires et employés de la CSDM qui participent à la mise en œuvre d'un processus d'attribution de contrats de biens, de services ou de travaux de construction ou qui participent à la gestion de tels contrats.

Son champ d'application porte sur la mise en place de processus et d'outils ainsi que la définition des responsabilités qui sont nécessaires à l'instauration d'un cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus d'attribution et de gestion contractuelle.

Cette directive vise à couvrir les étapes en matière de gestion contractuelle : définition du besoin, planification de l'acquisition, processus d'octroi des contrats et acquisition (biens et services), exécution des travaux.

## **8. Rôles et responsabilités**

La gestion des risques en matière de gestion contractuelle implique plusieurs entités de l'organisation. Chaque entité exerce ses responsabilités en concertation avec les autres afin d'assurer une saine gestion des risques liés aux processus d'attribution et de gestion des contrats.

### **Conseil des commissaires**

Les principales responsabilités du conseil des commissaires sont les suivantes :

- Approuver la *directive de gestion des risques en matière de gestion contractuelle* ainsi que ses mises à jour;
- Approuver, sur recommandation de la Direction générale, la liste des risques inhérents aux processus de gestion contractuelle et le plan de gestion de ces derniers;
- S'assurer que tous les risques spécifiés sont maîtrisés;
- Approuver, en début d'exercice, la liste des risques liés aux processus de gestion contractuelle et le plan de gestion de ces derniers;
- Recevoir les redditions de compte annuel du RARC et le plan annuel de gestion de risques en matière de gestion contractuelle;
- S'assurer de la mise en œuvre de mesures d'atténuation efficaces;
- Surveiller l'application de la *directive gestion des risques en matière de gestion contractuelle*.

## **Direction Générale**

Les principales responsabilités de la direction générale sont les suivantes :

- Promouvoir une culture de gestion de risques au sein de l'organisation;
- Proposer les orientations stratégiques en ce qui concerne la gestion des risques en matière de gestion contractuelle et, après leur approbation par le conseil des commissaires, voir à leur application;
- Approuver, en début d'exercice, la liste des risques inhérents aux processus de gestion contractuelle et le plan de gestion de ces derniers;
- Appuyer les gestionnaires dans la mise en œuvre du processus de gestion des risques en matière de gestion contractuelle;
- Proposer les seuils de tolérance aux risques acceptables pour la CSDM;
- S'assurer de la mise en œuvre de mesures d'atténuation efficaces;
- Surveiller l'application de la *directive de gestion des risques en matière de gestion contractuelle*.

## **Responsable de l'application des règles contractuelles (RARC)**

Les principales responsabilités du RARC sont les suivantes :

- S'assurer de la mise en place d'un plan annuel de gestion des risques en matière de gestion contractuelle, incluant les risques de corruption et de collusion;
- Veiller à l'application des règles contractuelles prévues dans la LCOP, de ses règlements, de ses politiques et directives et de la présente directive;
- Veiller à la mise en place de mesures facilitant l'intégrité des processus en matière de gestion contractuelle;
- Rendre compte à la Direction générale et au Conseil des commissaires de sa veille et de ses obligations en vertu de la présente directive;
- Conseiller la Direction générale de la CSDM et formuler des recommandations ou des avis sur l'application de la présente directive.

## **Comité d'Audit**

Le comité d'Audit est mandaté par le Conseil des commissaires pour surveiller l'application de cette directive. Pour ce faire, il exerce les responsabilités suivantes :

- S'assurer que la CSDM s'est dotée d'un cadre adéquat de gestion des risques en matière de gestion contractuelle;
- Évaluer le processus de gestion des risques en matière de gestion contractuelle;
- Faire rapport au Conseil des commissaires.

## **Propriétaire de risque**

Les principales responsabilités du propriétaire du risque sont les suivantes :

- Gérer les risques qui lui sont assignés et mettre en place les mécanismes de contrôle et autres outils nécessaires au suivi, à l'atteinte des objectifs et à la reddition de comptes sur ces risques;
- Déterminer les mesures d'atténuation ou de contrôle applicables, veiller à leur bon fonctionnement et mettre à jour la documentation visée;
- Assigner chaque mesure d'atténuation et de contrôle à la personne la plus apte à en assurer le suivi et obtenir l'évaluation en temps opportun;
- Conclure sur le niveau de contrôle du risque dont il est propriétaire.

## **9. Révision**

La présente directive doit être révisée dans les 3 années suivant son adoption, et subséquemment aux 5 ans (ou au besoin lors de changements significatifs qui pourraient l'affecter).

## **10. Date d'entrée en vigueur**

La présente directive entre en vigueur à la date de son adoption par le Conseil des commissaires.