

# Planification stratégique

Commissaire à la lutte  
contre la corruption

2024-  
2027



Ce document est produit par le Commissaire à la lutte contre la corruption.

Une version de ce document est accessible en ligne.

Si vous éprouvez des difficultés techniques ou si vous désirez obtenir une version adaptée du présent document, veuillez communiquer avec [communications@upac.gouv.qc.ca](mailto:communications@upac.gouv.qc.ca).

Commissaire à la lutte contre la corruption

2100, avenue Pierre-Dupuy

Aile 2, 3<sup>e</sup> étage, local 3010

Montréal (Québec)

H3C 3R5

Téléphone : 514 228-3098

Sans frais : 1 855 567-8722

Site Web : <https://upac.gouv.qc.ca/>

Dépôt légal – 2024

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-97465-9 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-97466-6 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec, 2024

Avis au lecteur :

Dans ce document, le masculin est utilisé pour alléger le texte.

# Planification stratégique

Commissaire à la lutte  
contre la corruption

2024-2027





**POLICE**



COMMISSAIRE ALAUFRES  
CONTROL & CORRUPTION

# Table des matières

<b>Message du ministre</b>	<b>6</b>
<b>Message du commissaire par intérim</b>	<b>7</b>
<b>L'organisation en bref</b>	<b>8</b>
Distinction entre le Commissaire et l'Unité permanente anticorruption	8
Mission	10
Vision	10
Valeurs	11
Chiffres clés	12
<b>Analyse de l'environnement</b>	<b>14</b>
Contexte externe	15
Contexte interne	20
<b>Choix stratégiques</b>	<b>24</b>
ENJEU 1 : La synergie des forces de lutte contre la corruption	25
Orientation 1. Un leadership accru du Commissaire en matière de lutte contre la corruption et d'intégrité de l'État	25
ENJEU 2 : Une organisation performante et exemplaire	29
Orientation 2. Une optimisation des processus	29
Orientation 3. Une expérience employé de qualité	32
<b>Tableau synoptique du Plan stratégique 2024-2027</b>	<b>34</b>



# Message du ministre

Madame Nathalie Roy  
Présidente de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec

Madame la Présidente,

Je vous invite à prendre connaissance de la Planification stratégique 2024-2027 du Commissaire à la lutte contre la corruption.

Cette planification stratégique présente les orientations et les objectifs stratégiques que l'organisation s'est fixés au cours des trois prochaines années afin de répondre aux principaux enjeux avec lesquels elle doit composer.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, mes salutations distinguées.

Le ministre de la Sécurité publique  
et ministre responsable de la région de l'Estrie,

ORIGINAL SIGNÉ

**François Bonnardel**  
Québec, septembre 2024

# Message du commissaire par intérim

Monsieur François Bonnardel  
Ministre de la Sécurité publique  
Ministre responsable de la région de l'Estrie  
Tour des Laurentides  
2525, boulevard Laurier, 5e étage  
Québec (Québec) G1V 2L2

Monsieur le Ministre,

Je suis heureux de vous déposer la Planification stratégique 2024-2027 du Commissaire à la lutte contre la corruption. Cette planification stratégique, qui présente les priorités de l'organisation pour les années à venir, est le fruit d'un important travail de consultation mené au cours de l'exercice 2023-2024 avec l'ensemble des parties prenantes. Ce nouveau plan s'ancre dans la mission du corps de police spécialisé, soit de prévenir, de vérifier et d'enquêter les actes répréhensibles en matière de corruption.

Les choix stratégiques définis dans le cadre de ce plan permettront d'affirmer la vision organisationnelle du Commissaire à la lutte contre la corruption : être reconnu pour son impact dans la lutte contre la corruption au Québec et pour son leadership, tout en inspirant confiance auprès des citoyens.

À titre de commissaire par intérim, je remercie toutes les personnes qui ont participé à la grande réflexion ayant mené à cette planification stratégique ainsi que le personnel du Commissaire à la lutte contre la corruption qui rendra possible sa réalisation au cours des prochaines années.

Veuillez recevoir, Monsieur le Ministre, mes plus cordiales salutations.

Le commissaire à la lutte contre la corruption par intérim,

ORIGINAL SIGNÉ

**Éric René**  
Montréal, septembre 2024



# L'organisation en bref

Adoptée en juin 2011, la *Loi concernant la lutte contre la corruption* (chapitre L-6.1) a institué la charge de Commissaire à la lutte contre la corruption (ci-après, « Commissaire ») et a établi la mission et les pouvoirs du commissaire.

Le Commissaire est également devenu un corps de police spécialisé dans la lutte contre la corruption en février 2018, suivant l'entrée en vigueur de la *Loi visant à accroître la compétence et l'indépendance du commissaire à la lutte contre la corruption et du Bureau des enquêtes indépendantes ainsi que le pouvoir du directeur des poursuites criminelles et pénales d'accorder certains avantages à des témoins collaborateurs* (2018, chapitre 1).

## Distinction entre le Commissaire et l'Unité permanente anticorruption

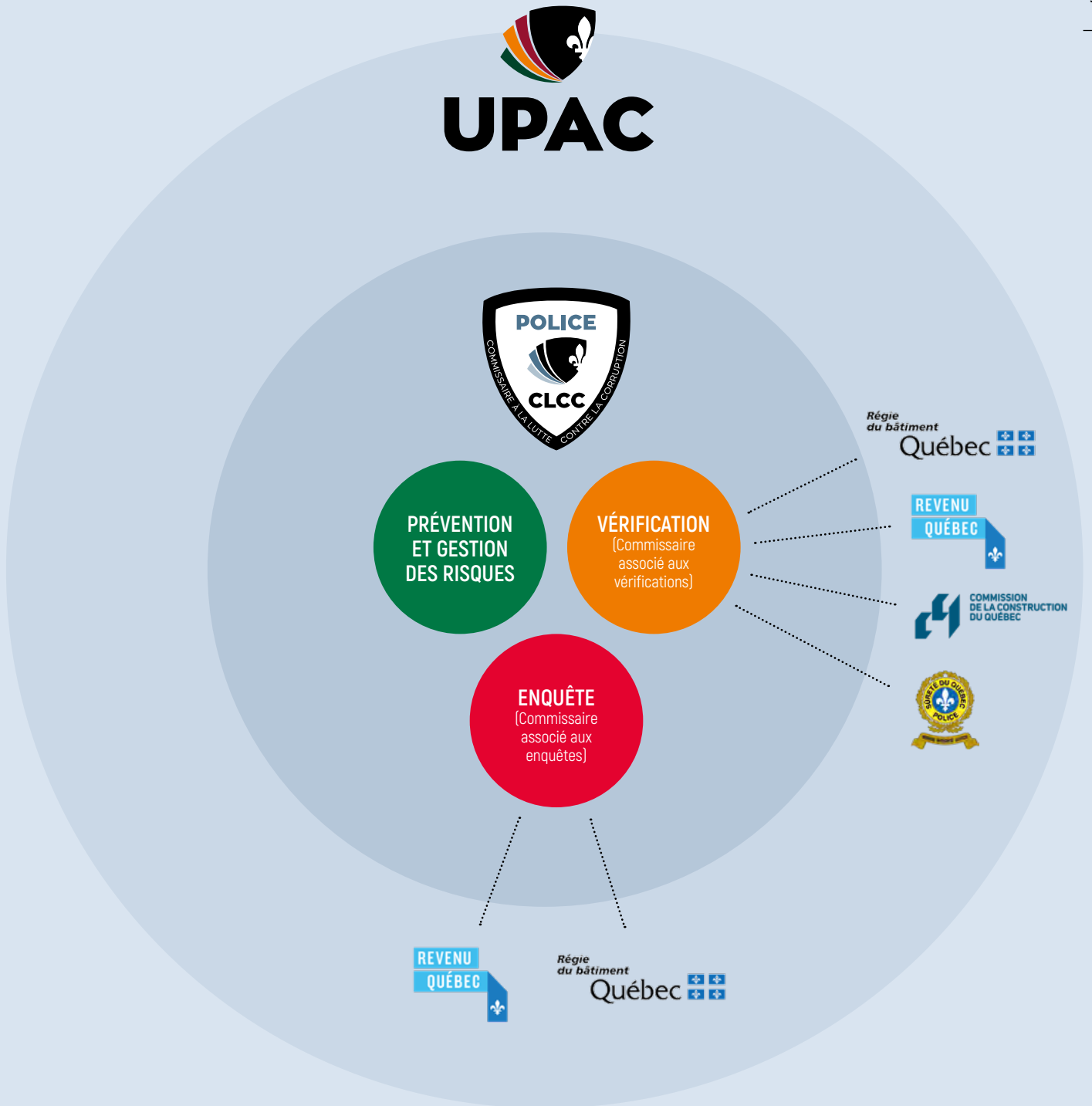
**Le Commissaire est un corps de police spécialisé dans la lutte contre la corruption en vertu des lois adoptées par l'Assemblée nationale<sup>1</sup>, alors que l'Unité permanente anticorruption (ci-après, « UPAC ») est un regroupement formé du Commissaire et des équipes désignées qui relèvent de différents organismes<sup>2</sup>.**

Le Commissaire est donc un organisme public lié au ministère de la Sécurité publique et qui doit notamment rendre des comptes à l'Assemblée nationale, alors que l'UPAC est une unité administrative qui regroupe des membres de différents organismes publics et qui existe essentiellement à des fins opérationnelles.

<sup>1</sup> *Loi concernant la lutte contre la corruption* (chapitre L-6.1) et *Loi sur la police* (chapitre P-13.1).

<sup>2</sup> Les équipes désignées le sont par décrets adoptés par le Conseil des ministres du gouvernement du Québec.

Figure 1 – Représentation du Commissaire et de l'UPAC



# Mission, vision et valeurs



## Mission

À titre de corps de police spécialisé, le Commissaire a pour mission de lutter contre la corruption. Il assure également, pour l'État, la coordination des actions de prévention et de lutte contre la corruption dans le secteur public, notamment en matière contractuelle.



## Vision

Le Commissaire est un corps de police reconnu en raison de son impact dans la lutte contre la corruption au Québec, de son leadership au sein de sa communauté de pratique et de la confiance qu'il inspire auprès des citoyens.



## Valeurs

En 2022-2023, les valeurs organisationnelles d'intégrité, de respect, de compétence et de loyauté ont toutes été reconfirmées à la suite d'une consultation des membres du personnel.

### **Intégrité**

Chaque membre du Commissaire se conduit d'une manière juste et honnête. Il évite de se mettre dans une situation où il se rendrait redevable à quiconque pourrait l'influencer indûment dans l'exercice de ses fonctions.

### **Respect**

Chaque membre du Commissaire manifeste de la considération à l'égard de toutes les personnes avec qui il interagit dans l'exercice de ses fonctions, notamment ses collègues, ses collaborateurs et ses partenaires. Il fait preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion à l'égard des personnes avec lesquelles il entre en relation dans l'exercice de ses fonctions. Il fait également preuve de diligence et évite toute forme de discrimination.

### **Compétence**

Chaque membre du Commissaire s'acquitte de ses tâches avec professionnalisme. Il met à contribution ses connaissances, ses habiletés et son expérience dans l'atteinte des résultats visés. Il est responsable de ses décisions et de ses actes, ainsi que de l'utilisation judicieuse des ressources et de l'information mises à sa disposition. De plus, dans le cadre de ses fonctions, il cherche à acquérir et à maintenir une expertise en matière de lutte contre la corruption.

### **Loyauté**

Chaque membre du Commissaire est conscient qu'il est un digne représentant de celui-ci auprès de la population. Il exerce ses fonctions avec toute la confidentialité que le Commissaire exige, et ce, dans le respect de la mission de son organisation.

## Chiffres clés 2022-2023<sup>3</sup>

**206**

Effectif du  
Commissaire<sup>4</sup>

**1 108**

Avis et rapports  
transmis à l'Autorité des  
marchés publics en matière  
d'intégrité des entreprises

**22 449**

Dépenses,  
en milliers de dollars

**231**

Accusés en  
matière criminelle  
et pénale

**437**

Dénonciations d'actes  
répréhensibles reçues



**4 255**

Participants  
à des activités de prévention  
et de gestion des risques

**35**

Condamnés en  
matière criminelle  
et pénale

<sup>3</sup> Données au 31 mars 2023 tirées du Rapport annuel de gestion 2022-2023 du Commissaire.

<sup>4</sup> Ces données incluent les personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiants et des stagiaires. En plus d'inclure les effectifs nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique* (chapitre F-3.1.1), les données incluent les policiers nommés par le commissaire et les policiers dont les services lui sont prêtés conformément à la *Loi concernant la lutte contre la corruption* (chapitre L-6.1).



# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Depuis plus de dix ans, le Commissaire contribue au maintien de l'intégrité de l'État québécois, en partenariat avec les équipes désignées qui œuvrent au sein de l'UPAC, les corps de police, plusieurs organismes publics et partenaires du milieu municipal. Il coordonne les activités de lutte contre la corruption et développe une expertise de pointe en cette matière, particulièrement depuis qu'il s'est constitué en corps de police spécialisé en 2018.

Le Commissaire sensibilise les titulaires de charges publiques ainsi que les personnes ayant une relation d'affaires avec l'État à la corruption dans une optique de prévention. Il offre un accompagnement en matière de gestion des risques de corruption et de collusion en matière contractuelle. De plus, il reçoit et analyse les dénonciations d'actes répréhensibles afin de leur donner les suites appropriées. À titre de corps de police spécialisé, il réalise des enquêtes criminelles et pénales afin de détecter et de réprimer les infractions aux lois sur l'ensemble du territoire du Québec et à en rechercher les auteurs. Enfin, il contribue au Régime d'autorisation de contracter prévu à la *Loi sur les contrats des organismes publics* (chapitre C-65.1), en effectuant des vérifications en matière d'intégrité des entreprises.

Fier de coordonner un réseau de partenaires qui lutte contre la corruption et qui contribue au maintien de l'intégrité de l'État, et appuyé par les membres de son personnel engagés et compétents, le Commissaire poursuit sa mission afin de consolider son action de lutte contre la corruption et de maintien de l'intégrité de l'État.

## Contexte externe

### ÉVOLUTION DE LA CRIMINALITÉ EN COL BLANC

Depuis les débuts du Commissaire et de l'UPAC, le visage de la corruption au Québec a changé. Les premières enquêtes ciblaient principalement les systèmes de corruption municipaux impliquant un grand nombre de suspects, de témoins et de dénonciateurs potentiels, car plusieurs citoyens détenaient des renseignements à communiquer sur la base de leurs propres expériences et interactions sociales ou de rumeurs circulant dans leur communauté<sup>5</sup>. Or, les crimes de corruption sont maintenant commis davantage à l'abri des regards; les enquêtes ciblent désormais des cas impliquant moins de suspects, de témoins et de dénonciateurs potentiels. Il est donc essentiel de se montrer alerte et attentif afin de détecter les nouveaux stratagèmes.

<sup>5</sup> Les municipalités sont des gouvernements de proximité. Il est alors normal que davantage d'informations circulent à ce sujet comparativement à d'autres enjeux plus pointus ou spécialisés comme un contrat octroyé par une société d'État ou un hôpital.

## La corruption demeure un crime complexe et difficile à enquêter, notamment parce qu'elle concerne des infractions dites consensuelles<sup>6</sup>, souvent sans plaignant, qui laissent peu de traces et dont les participants n'ont pas d'intérêt à collaborer avec les autorités<sup>7</sup>.

Dans bien des cas, les événements se déroulent sur une longue période et impliquent un grand nombre d'interactions, de documents et de renseignements<sup>8</sup>. Qui plus est, malgré les protections offertes, certains témoins peuvent être réticents à parler par crainte de conséquences directes (p. ex. représailles à leur égard) ou indirectes (p. ex. impacts négatifs des crimes dénoncés sur une entreprise ou l'ensemble d'une industrie).



En outre, ces enquêtes génèrent, notamment en raison du développement des technologies de l'information, un volume de preuves plus grand que jamais qui doit néanmoins être examiné par les policiers, communiqué aux poursuivants publics et

divulgué dans le cadre de procédures judiciaires, les cas échéants. Il va sans dire que ce phénomène omniprésent dans le domaine des enquêtes en matière de criminalité en col blanc commande l'utilisation d'outils technologiques performants. Ce besoin se traduit par ailleurs dans un objectif stratégique de notre nouvelle planification 2024-2027.



De façon concomitante, le Commissaire doit composer, à l'instar des autres organisations policières, avec l'évolution jurisprudentielle en matière de divulgation de la preuve, ainsi qu'avec les défis entourant la gestion des renseignements privilégiés obtenus dans le cadre de perquisitions.

Face à ces enjeux, le Commissaire a favorisé, au cours de son cycle stratégique 2021-2024, l'arrimage de ses pratiques avec le cadre juridique et jurisprudentiel, notamment grâce à la contribution du Directeur des poursuites criminelles et pénales à la formation continue de son personnel. Il a également soulevé les grands enjeux des enquêtes policières aux autorités, notamment en matière de volume de la preuve et de renseignements privilégiés. Parallèlement à la mise en œuvre de son nouveau Plan stratégique 2024-2027, le Commissaire entend donc poursuivre ses travaux avec les différentes parties prenantes.

<sup>6</sup> Amato c. La Reine, [1982] 2 RCS 418, 31 [CSC].

<sup>7</sup> À titre d'exemple, tant le corrupteur que l'individu corrompu participent à une infraction criminelle, tout comme les gens d'affaires qui acceptent des investissements qu'ils savent tirés d'activités illicites afin de financer leurs entreprises.

<sup>8</sup> Ce propos est bien illustré par la définition qui est donnée d'un stratagème de collusion dans la décision Ville de Montréal c. Simard Beaudry Construction inc., 2020 QCCS 2287.

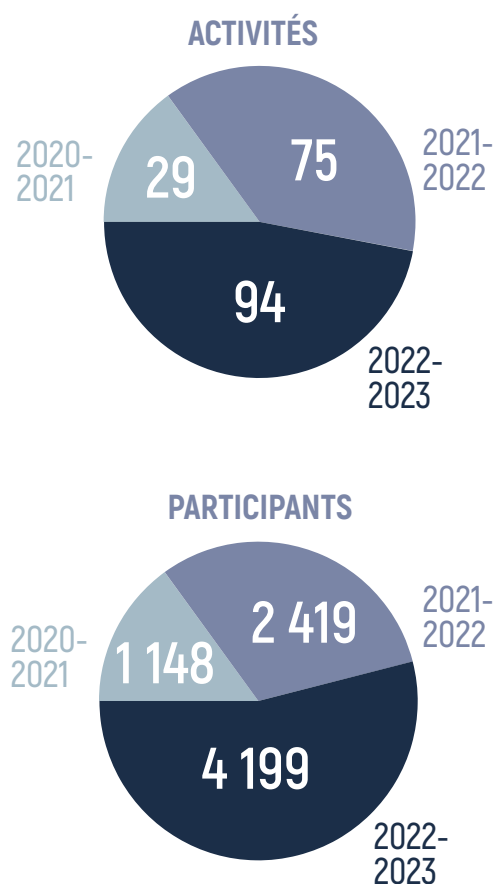


## DIVERSIFIER LES STRATÉGIES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le milieu policier a entrepris une transformation qui vise à accroître l'efficacité des actions et à renforcer la confiance du public. Le Commissaire appuie le gouvernement dans cette réforme. Cette transformation représente une occasion d'améliorer certains processus, d'harmoniser des cadres réglementaires, de renforcer des partenariats, en somme, d'accroître l'efficacité de la lutte contre la corruption.

Chaque organisation, par sa gestion des risques et par l'implantation de saines pratiques de gouvernance, contribue au maintien de l'intégrité de l'État. C'est pourquoi le Commissaire rencontre plusieurs groupes de personnes et sensibilise les individus qui travaillent dans les organisations à lutter contre la corruption. Depuis 2020-2021, les activités de prévention réalisées par le Commissaire sont en croissance si bien que des membres du personnel de près d'une centaine d'organisations publiques ont participé aux activités du Commissaire.

Figure 2  
Nombre d'activités de prévention et de participants par année





## Près du tiers des dénonciations acheminées au Commissaire proviennent du secteur public.

Grâce, notamment, aux efforts de prévention, la proportion des dénonciations reçues de la part des administrations publiques a évolué depuis les débuts du Commissaire et de l'UPAC de sorte qu'aujourd'hui, près du tiers des dénonciations acheminées au Commissaire proviennent du secteur public. De ce nombre, près de 90 % sont transférées au commissaire associé aux enquêtes. Au cours des prochaines années, le Commissaire entend donc poursuivre ses activités visant à rejoindre encore plus d'organisations, d'individus et d'entreprises. Il continuera en outre de rendre accessible des outils pour soutenir les ministères et les organismes qui élaborent ou révisent leur plan de gestion des risques de collusion et de corruption en matière contractuelle.

## L'IMPORTANCE DU TRAVAIL EN PARTENARIAT

La cohérence des actions publiques est primordiale dans un contexte de changements rapides où les différentes formes de collusion et de corruption évoluent. Cette cohérence constitue le fondement des systèmes d'intégrité mis en place dans plusieurs pays.

**Selon l'OCDE (2020), le renforcement de l'intégrité n'est pas de la responsabilité d'une seule institution. Plusieurs acteurs ont un rôle à jouer dans l'intégration de l'intégrité publique au cadre de l'administration et de la gouvernance publiques : par exemple financiers, juridiques, de contrôle interne, de gestion des ressources humaines, des marchés publics. Le système d'intégrité ne pourrait pas fonctionner sans eux.**



Au Québec, les organisations qui contribuent à la lutte contre la corruption, et plus largement à l'intégrité de l'État, comprennent les équipes désignées par le gouvernement, regroupées au sein de l'UPAC, les corps de police, plusieurs organismes publics et partenaires du milieu municipal.



De façon à faciliter l'arrimage et la collaboration entre les partenaires, le Commissaire a mis en place au fil des ans différentes structures de gouvernance, notamment : le Comité stratégique constitué des autorités des équipes désignées de l'UPAC, le Comité interne des partenaires en prévention regroupant les équipes désignées de l'UPAC, le Comité de sensibilisation aux meilleures pratiques de gouvernance et à la conformité regroupant des partenaires hors UPAC et le Comité de liaison avec le Directeur des poursuites criminelles et pénales.



POLICE

Le Commissaire a également officialisé ses modes de collaboration et d'échange par des protocoles d'ententes conclus avec différents ministères et organismes.

Lors d'un sondage réalisé en 2023, les partenaires du Commissaire ont par ailleurs déclaré être satisfaits des protocoles d'entente mis en place. Toutefois, certaines collaborations ne sont pas encore encadrées formellement.

Le Commissaire a déjà entrepris la révision de ses modes de collaboration avec différents partenaires. À ce titre, il inscrit dans sa Planification stratégique 2024-2027 sa volonté d'évaluer et de réviser certaines de ses pratiques. Dans ce cadre, il prendra en compte la rétroaction de ses partenaires.

# Contexte interne

## L'ACQUISITION ET LE PARTAGE DE L'EXPERTISE EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET D'INTÉGRITÉ DE L'ÉTAT



La formation continue, l'actualisation des compétences, le développement de l'expertise et le partage des bonnes pratiques avec l'ensemble des partenaires en intégrité de l'État présentent des défis pour tous les systèmes d'intégrité des administrations publiques.



Pour développer son expertise, le Commissaire s'appuie également sur plusieurs exercices de veille informationnelle et sur un réseau de partenaires lui permettant de se tenir à jour en ce qui concerne les bonnes pratiques de lutte contre la corruption et d'intégrité de l'État.



Dans l'esprit de favoriser le développement de son expertise, le Commissaire peut procéder, depuis 2021, à l'embauche de ses propres policiers spécialisés, qu'ils soient issus de la voie d'accès traditionnelle<sup>9</sup> à la fonction d'enquêteur ou encore de la nouvelle voie d'accès<sup>10</sup>. Cette dernière, qui constitue une innovation dans le milieu policier au Québec, permet au Commissaire d'embaucher des personnes titulaires d'un diplôme universitaire et détentrices d'une expérience pertinente pour mener ses enquêtes spécialisées.

**En effet, le Commissaire a su développer au cours des dernières années des partenariats stratégiques en multipliant les échanges et les collaborations avec l'ensemble de l'écosystème de l'anticorruption au Québec, mais aussi au Canada et à l'international. La coopération est sans contredit l'un des piliers du Commissaire qui est au cœur même de l'existence de l'UPAC.**

<sup>9</sup> C'est-à-dire la voie d'accès **avec** passage obligé par la formation et la fonction de patrouille-gendarmerie.

<sup>10</sup> C'est-à-dire la voie d'accès **sans** passage obligé par la formation et la fonction de patrouille-gendarmerie.



Souhaitant multiplier ses partenariats avec le milieu universitaire, le Commissaire collabore chaque année avec des étudiants et des chercheurs. Depuis 2018, le Comité de surveillance des activités de l'UPAC émet par ailleurs périodiquement des recommandations au Commissaire en matière de vigie et de recherche, et espère que l'organisation fasse une place croissante aux échanges avec le milieu universitaire afin de faire bénéficier les pratiques du Commissaire des avancées de la recherche dans des domaines pertinents.

Puisque le recours à un réseau de partenaires stratégiques et la collaboration avec le secteur universitaire renforcent l'expertise du Commissaire et lui permettent de parfaire la conduite de ses activités de prévention, de vérification et d'enquête, il compte poursuivre ses efforts au cours des prochaines années.

## L'OPTIMISATION DES PRATIQUES



Au cours des dernières années, le Commissaire a revu certains processus et modes de travail à l'interne pour améliorer l'agilité de l'ensemble des secteurs. Par exemple, une réorganisation du travail a permis de réduire les délais de traitement des dénonciations d'actes répréhensibles. Des analyses rétrospectives des dossiers d'enquête et des opérations planifiées sont également menées avec les poursuivants.



Le cadre de gestion et de gouvernance du Commissaire a été complété par des documents officiels (politiques de gestion, procédures, formulaires, etc.) qui guident l'organisation et son fonctionnement interne. Un Service des normes et des pratiques fait d'ailleurs partie intégrante de l'organigramme du Commissaire depuis 2021-2022.

Le Commissaire a aussi consolidé sa structure de veille, notamment en ce qui concerne l'évolution des tendances en matière de lutte contre la corruption auprès de ses collègues canadiens et auprès d'organisations à l'international.



Dans son rapport quinquennal de mandat 2018-2023, le Comité de surveillance des activités de l'UPAC constate par ailleurs « que l'institution du Commissaire s'est profondément transformée depuis 2018, que ces changements sont très nettement positifs et que l'organisation peut envisager son avenir avec confiance et optimisme ».

**En outre, le Comité estime que l'organisation interne générale du Commissaire « a atteint un niveau de développement et de maturité qui lui permet de bien assumer sa mission, et même d'accepter éventuellement des mandats élargis ».**



Au cours des prochaines années, le Commissaire suivra l'avancement du projet d'acquisition d'un nouveau système de gestion informatisé des enquêtes de façon à optimiser la gestion de ses dossiers. Il optimisera ses processus opérationnels qui peuvent être simplifiés ou standardisés avec l'apport des technologies. Il mettra en œuvre un ensemble de mesures dans une dynamique d'amélioration continue.

## LES PERSONNES AU CENTRE DE NOS PRÉOCCUPATIONS

À l'instar des autres ministères et organismes, le Commissaire doit composer avec la rareté de la main-d'œuvre qui sévit au Québec. Dans le marché de l'emploi actuel, des stratégies doivent être déployées pour favoriser tant l'attraction, la rétention que la mobilisation du personnel.

Malgré cette réalité, le Comité de surveillance des activités de l'UPAC a mis en évidence que le Commissaire a su développer une attractivité nouvelle qui se reflète par le nombre de candidatures reçues, tant de policiers de carrière que de personnes titulaires d'un diplôme universitaire et détentrices d'une expérience pertinente pour occuper la fonction d'enquêteur.

**À ce titre, le Comité de surveillance des activités de l'UPAC indique, dans son rapport d'activité 2022-2023, que « les efforts de réorganisation et de transformation des pratiques et de la culture de l'institution des cinq dernières années ont porté fruit ».**



Au cours de son cycle stratégique 2021-2024, le Commissaire a instauré, entre autres pratiques, une approche de gestion par compétences et mesuré le taux de mobilisation de son personnel, qui a atteint 81,1 %. Selon le Panel expérience globale de HEC Montréal, ce résultat se situe au-dessus du taux moyen des organisations participantes du secteur public de taille similaire.

Bien que ce bilan soit positif, le Commissaire estime que des efforts soutenus doivent être déployés pour continuer d'offrir au personnel une expérience employé enrichissante, celle-ci étant essentielle à leur mobilisation et à leur performance<sup>11</sup>.

Ainsi, à la lumière des entrevues en cours d'emploi et des entrevues de départ, et en fonction des résultats des sondages de mobilisation, un plan de mobilisation organisationnelle a été élaboré. Son déploiement est au cœur de la présente planification stratégique.



<sup>11</sup> *Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028*, Secrétariat du Conseil du trésor, 2023, p. 7.



# CHOIX, STRATÉGIQUES

## **ENJEU 1 : La synergie des forces de lutte contre la corruption**

La lutte contre la corruption constitue un secteur névralgique de l'ensemble des stratégies mises en œuvre pour maintenir l'intégrité de l'État. Le Commissaire coordonne l'ensemble des acteurs de l'UPAC désignés par le gouvernement du Québec afin d'assurer la cohérence des actions en cette matière. Il collabore avec des partenaires des secteurs publics, au Québec, au Canada et à l'international. Ses activités et ses interventions sont orientées dans le but de toujours maintenir, voire renforcer, la synergie des forces de lutte contre la corruption.

### **ORIENTATION 1.**

#### **UN LEADERSHIP ACCRU DU COMMISSAIRE EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET D'INTÉGRITÉ DE L'ÉTAT**

Le Commissaire déploie son offre de service en matière de prévention auprès des titulaires de charges publiques ainsi que des personnes ayant une relation d'affaires avec l'État. Ses interventions comprennent des activités de sensibilisation, de prévention et d'accompagnement à la gestion des risques en matière de collusion et de corruption en matière contractuelle. Dans les prochaines années, il poursuivra ses efforts pour rejoindre un plus grand nombre d'individus au sein du secteur public dans le but de faire connaître sa mission, de promouvoir les bonnes pratiques et d'encourager la dénonciation d'actes répréhensibles. Aussi, il révisera ses ententes de collaboration afin de bien s'adapter aux réalités de ses partenaires et collaborateurs.

## Objectif 1.1 Favoriser les partenariats efficaces

Le Commissaire collabore avec plusieurs partenaires qui contribuent à l'intégrité de l'État. Plusieurs de ces partenariats sont encadrés par des ententes de collaboration, lesquelles découlent d'exigences légales ou de besoins opérationnels. Il souhaite, au cours des prochaines années, encadrer les partenariats qui ne le sont pas encore à l'aide d'une entente et réviser les ententes de collaboration déjà en vigueur pour en assurer l'adéquation au regard, notamment, des dernières modifications législatives et administratives.

### Indicateurs de performance

Le premier indicateur de mesure de l'efficacité des partenariats porte sur les ententes conclues ou mises à jour avec des partenaires au cours des trois prochaines années. Le deuxième indicateur de mesure vise l'évaluation des ententes de collaboration en vigueur afin d'évaluer si une actualisation ou une mise à jour est nécessaire.

Les ententes de collaboration poursuivent entre autres les objectifs suivants : l'échange de renseignements, la prévention et l'éducation en matière de lutte contre la corruption, ainsi que le partage de bonnes pratiques, en collaboration avec des organisations au Québec ou hors Québec. Un sondage en ligne permettra d'évaluer la pertinence, la satisfaction ainsi que les ajustements qui devraient être apportés aux ententes, le cas échéant, pour assurer leur adéquation avec les besoins et les réalités des partenaires.



### Cibles

Plusieurs ententes de collaboration ont été conclues depuis la création du Commissaire et de nouvelles ententes seront ratifiées au cours des trois prochaines années. Les cibles sont établies en fonction du nombre de partenariats en cours ainsi que selon une progression réaliste du nombre d'ententes qui doivent faire l'objet d'une évaluation.

Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
1	Nombre cumulé d'ententes de collaboration conclues ou mises à jour au cours du cycle stratégique	2	4	5
2	Pourcentage des ententes de collaboration évaluées	Établir la méthodologie d'évaluation	30 %	80 %

## Objectif 1.2 Favoriser le partage de l'expertise et des bonnes pratiques

Le Commissaire organise et contribue à plusieurs événements qui visent le partage de l'expertise et des bonnes pratiques. Il participe aussi à diverses activités organisées par d'autres organisations. Sa participation lui permet non seulement de se tenir informé des stratégies en matière de lutte contre la corruption, mais aussi d'informer son réseau de partenaires des façons de faire ou des innovations qui émergent de sa propre pratique et de l'évolution des stratagèmes. Il entend poursuivre le partage de l'expertise et des bonnes pratiques par sa participation active à plusieurs activités qui ont des retombées significatives en matière de lutte contre la corruption.

### Indicateur de performance

Le nombre d'activités réalisées par le Commissaire comprend celles mises en oeuvre par les membres de son personnel. À titre d'exemple, voici des activités visées par cet indicateur : la contribution à un panel d'experts; la participation à une mission au Québec ou hors Québec; la formation donnée en matière de lutte contre la corruption, par exemple à l'École nationale de police du Québec, dans une université ou dans un autre établissement d'enseignement supérieur; la participation à un projet de recherche; la publication d'actes de colloque.



### Cibles

Ces cibles visent à accroître le nombre d'activités en matière de lutte contre la corruption et d'intégrité de l'État réalisées par le Commissaire, soit des activités organisées par le Commissaire ou auxquelles il a participé activement.

Indicateur		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
3	Nombre d'activités réalisées favorisant le partage de l'expertise et des bonnes pratiques en matière de lutte contre la corruption et d'intégrité de l'État (mesure de départ : 34)	+ 5 % par rapport à la mesure de départ	+ 5 % par rapport aux résultats de 2024-2025	+ 5 % par rapport aux résultats de 2025-2026

### Objectif 1.3 Accentuer la connaissance de notre mission au sein du secteur public

Le Commissaire assume un rôle important de coordination des actions de lutte contre la corruption. Il contribue, avec d'autres organisations, au maintien de l'intégrité de l'État par ses activités de prévention, de vérification et d'enquête. Pour réaliser sa mission et encourager l'adoption de saines pratiques ainsi que la dénonciation des actes répréhensibles, il gagne à être connu dans le secteur public, notamment auprès du personnel des ministères et des organismes gouvernementaux. Au cours des prochaines années, il souhaite accroître le bassin de personnes qui connaissent sa mission et ses services.

#### Indicateur de performance

Cet indicateur suit l'évolution de la proportion des personnes travaillant dans les organismes publics et les organismes du gouvernement qui déclarent connaître la mission du Commissaire. L'indicateur permettra aussi de mesurer l'effet des initiatives mises en place pour rejoindre cette clientèle. Un sondage sera réalisé par une firme externe une fois par année.



#### Cibles

Un sondage annuel lancé lors de la première année de la planification stratégique en 2024-2025 servira à établir une valeur de départ, après quoi les cibles pour 2025-2026 et 2026-2027 pourront être déterminées.

Indicateur		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
4	Pourcentage des personnes œuvrant dans les organismes publics et les organismes du gouvernement qui connaissent la mission du Commissaire	Établir la valeur de départ	Cible à déterminer	Cible à déterminer

## **ENJEU 2 : Une organisation performante et exemplaire**

L'ensemble du personnel du Commissaire est engagé envers la mission de l'organisation, comme en témoignent les derniers résultats concernant la mobilisation du personnel, qui dépassent la barre des 80 %. Dans l'optique d'offrir au personnel une expérience de travail satisfaisante et de maximiser la contribution de chacun à la lutte contre la corruption, le Commissaire poursuit ses travaux de consolidation et d'amélioration continue.

### **ORIENTATION 2. UNE OPTIMISATION DES PROCESSUS**

Le Commissaire suivra le développement de projets qui ont une incidence sur le travail de son personnel, notamment l'acquisition d'un système informatisé de gestion des enquêtes. Il réalisera aussi des démarches d'évaluation qui permettront d'apprécier, entre autres, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience de ses pratiques.

### Objectif 2.1 Se doter d'un outil de gestion des enquêtes

Le traitement de l'information liée aux enquêtes de la police exige des outils performants pour gérer le volume de la preuve, effectuer des analyses rigoureuses et efficaces ainsi que pour protéger l'information dans un contexte d'investigation. Au cours des prochaines années, le Commissaire entend mener des travaux, en collaboration avec le ministère de la Sécurité publique, en vue d'acquies un nouvel outil de gestion des enquêtes.

### Indicateur de performance

La démarche est assortie de nombreuses étapes pour bien encadrer l'acquisition de ce nouvel outil. L'indicateur 5 en permettra le suivi.



#### Cibles

En collaboration avec son partenaire, le ministère de la Sécurité publique, le Commissaire entend établir, dès 2024-2025, les étapes charnières menant à l'acquisition du nouvel outil de gestion des enquêtes.

Indicateur		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
5	Taux d'avancement du projet d'acquisition de l'outil de gestion des enquêtes	Établir les étapes du projet	Cible à déterminer	Cible à déterminer

## Objectif 2.2 Mettre en place des pratiques d'assurance qualité

Le Commissaire réalise déjà plusieurs évaluations chaque année. Il souhaite utiliser cet indicateur pour améliorer son efficacité dans le cadre d'autres interventions ou activités. Il compte ainsi consolider ses pratiques d'amélioration continue.

## Indicateur de performance

Cet indicateur fournit de l'information sur le nombre de nouvelles évaluations réalisées chaque année. L'évaluation permet, entre autres, d'apprécier la pertinence, l'efficacité ou l'efficience d'une intervention ou d'une activité réalisée par le Commissaire dans le but, par exemple, d'éclairer la prise de décision.



### Cibles

Le Commissaire souhaite augmenter le nombre d'interventions ou d'activités évaluées. Par conséquent, il a fixé des cibles qui comprennent une nouvelle évaluation réalisée chaque année.

Indicateur		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
6	Nombre cumulé de nouvelles évaluations réalisées (interventions, activités) au cours du cycle stratégique	1	2	3

### **ORIENTATION 3. UNE EXPÉRIENCE EMPLOYÉ DE QUALITÉ**

Le Commissaire veut susciter la mobilisation des membres de son personnel. Pour ce faire, il déploiera, au cours des prochaines années, son plan de mobilisation organisationnelle 2024-2027.

#### **Objectif 3.1 Offrir un environnement de travail enrichissant qui favorise notamment le développement des compétences du personnel et son sentiment d'appartenance**

Le taux de mobilisation du personnel, mesuré à l'aide de l'indice Panel expérience globale de HEC Montréal, a permis d'illustrer que le sentiment d'appartenance et la fierté des membres du personnel du Commissaire sont élevés. De 2021-2022 à 2022-2023, le taux de mobilisation est passé de 76,9 % à 81,1 %. La cible prévue dans le plan stratégique précédent a donc été atteinte.

De façon à maintenir la mobilisation du personnel et à en assurer la stabilité, le Commissaire a adopté un plan de mobilisation organisationnelle auquel son personnel a contribué pour favoriser un milieu de travail ouvert et stimulant. Le plan de mobilisation comprend six grands objectifs :

- 1. Favoriser la reconnaissance du personnel**
- 2. Développer les compétences de gestion et de coordination**
- 3. Renforcer la communication organisationnelle**
- 4. Favoriser le développement de l'expertise**
- 5. Améliorer l'expérience recrue (pour les recrues policières)**
- 6. Favoriser le sentiment d'appartenance**

Au cours des prochaines années, la progression du déploiement du plan de mobilisation ainsi que le taux de mobilisation du personnel seront mesurés. Le taux de mobilisation fera l'objet d'un suivi à l'aide d'une nouvelle approche qui prendra en compte différentes dimensions comme la relation avec le gestionnaire et les collègues, le sens au travail, le sentiment d'appartenance à l'organisation et l'autonomie.

## Indicateurs de performance

Pour chacun des objectifs du plan de mobilisation organisationnelle, une série d'actions sont prévues. La progression du plan sera mesurée à partir des actions mises en œuvre. Le taux de mobilisation du personnel témoignera de la portée du plan de mobilisation. Il sera mesuré à partir d'un sondage réalisé par une firme externe, deux fois par année, auprès des membres du personnel du Commissaire.



### Cibles

Le plan de mobilisation du personnel a été adopté à l'hiver 2024 et sa mise en œuvre est déjà amorcée. Pour chaque année, le Commissaire a ciblé la proportion des actions de ce plan qui devront être réalisées. Le taux de mobilisation sera, quant à lui, obtenu à l'aide d'une nouvelle méthodologie à partir de l'année 2024-2025. Une donnée de départ sera établie dès 2024-2025. Les cibles pour les prochaines années visent un taux de mobilisation plus grand ou égal à la donnée de départ.

Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
7	Proportion des actions du plan de mobilisation organisationnelle réalisées	25 %	50 %	75 %
8	Taux de mobilisation du personnel	Établir la valeur de départ	Égal ou supérieur à la valeur de départ	Égal ou supérieur à la valeur de départ

# Tableau synoptique du Plan stratégique 2024-2027

COMMISSAIRE À LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

## ENJEU 1 : La synergie des forces de lutte contre la corruption

Orientations		Objectifs		Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025- 2026	Cible 2026- 2027
1	Un leadership accru du Commissaire en matière de lutte contre la corruption et d'intégrité de l'État	1.1	Favoriser les partenariats efficaces	1	Nombre cumulé d'ententes de collaboration conclues ou mises à jour au cours du cycle stratégique	2	4	5
				2	Pourcentage des ententes de collaboration évaluées	Établir la méthodologie d'évaluation	30 %	80 %
		1.2	Favoriser le partage de l'expertise et des bonnes pratiques	3	Nombre d'activités réalisées favorisant le partage de l'expertise et des bonnes pratiques en matière de lutte contre la corruption et d'intégrité de l'État (valeur de départ : 34)	+ 5 % par rapport à la valeur de départ	+ 5 % par rapport aux résultats de 2024-2025	+ 5 % par rapport aux résultats de 2025-2026
				4	Pourcentage des personnes œuvrant dans les organismes publics et les organismes du gouvernement qui connaissent la mission du Commissaire	Établir la valeur de départ	Cible à déterminer	Cible à déterminer
1.3	Accentuer la connaissance de notre mission au sein du secteur public							

### Mission

À titre de corps de police spécialisé, le Commissaire à la lutte contre la corruption a pour mission de lutter contre la corruption. Il assure également, pour l'État, la coordination des actions de prévention et de lutte contre la corruption dans le secteur public, notamment en matière contractuelle.

### Vision

Le Commissaire est un corps de police reconnu en raison de son impact dans la lutte contre la corruption au Québec, de son leadership au sein de sa communauté de pratique et de la confiance qu'il inspire auprès des citoyens.

### Valeurs

Intégrité  
Respect  
Compétence  
Loyauté

## ENJEU 2 : Une organisation performante et exemplaire

Orientations		Objectifs		Indicateurs		Cible 2024-2025	Cible 2025- 2026	Cible 2026- 2027
2	Une optimisation des processus	2.1	Se doter d'un outil de gestion des enquêtes	5	Taux d'avancement du projet d'acquisition de l'outil de gestion des enquêtes	Établir les étapes du projet	Cible à déterminer	Cible à déterminer
		2.2	Mettre en place des pratiques d'assurance qualité	6	Nombre cumulé de nouvelles évaluations réalisées (interventions, activités) au cours du cycle stratégique	1	2	3
3	Une expérience employé de qualité	3.1	Offrir un environnement de travail enrichissant qui favorise notamment le développement des compétences du personnel et son sentiment d'appartenance	7	Proportion des actions du plan de mobilisation organisationnelle réalisées	25 %	50 %	75 %
				8	Taux de mobilisation du personnel	Établir la valeur de départ	Égal ou supérieur à la valeur de départ	Égal ou supérieur à la valeur de départ



Commissaire à la lutte contre la corruption  
2100, avenue Pierre-Dupuy  
Aile 2, 3e étage, local 3010  
Montréal (Québec) H3C 3R5