DOCUMENT DE SOUTIEN AUX ORGANISMES MUNICIPAUX

RÉPERTOIRE PRÉSENTANT DES EXEMPLES DE MESURES POUVANT FAIRE PARTIE DE LA POLITIQUE DE GESTION CONTRACTUELLE D'UN ORGANISME MUNICIPAL

4 OCTOBRE 2010

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
Direction générale des politiques

EXEMPLES DE MESURES POUVANT FAIRE PARTIE D'UNE POLITIQUE DE GESTION CONTRACTUELLE D'UN ORGANISME MUNICIPAL

MISE EN CONTEXTE

Suite à l'adoption de la **Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant principalement le processus d'attribution des contrats des organismes municipaux, les organismes suivants doivent** adopter une politique de gestion contractuelle :

1° les municipalités;
2° les communautés métropolitaines;
3° les sociétés de transport en commun;
4° les régies intermunicipales;
5° les organismes que la loi oblige à respecter les règles municipales d'adjudication de contrat (ex. : sociétés paramunicipales de Montréal, de Québec et de Longueuil).

Le présent document vise à alimenter la réflexion des organismes municipaux relativement à l'élaboration de leur politique de gestion contractuelle et à les soutenir dans l'élaboration et le choix des mesures qu'ils incluront. Il constitue un répertoire de différentes mesures qui répondent aux sept types de mesures qu'un organisme municipal doit obligatoirement traiter dans sa politique de gestion contractuelle.

Il est important de noter que ce document ne présente pas un modèle de politique qu'un organisme municipal peut adopter en tant que politique de gestion contractuelle. Ce n'est pas un document exhaustif auquel doit se limiter un organisme municipal, mais plutôt un outil de travail en soutien à l'élaboration des politiques de gestion contractuelle. Certains organismes municipaux pourront y trouver l'ensemble des mesures permettant de constituer leurs premières politiques de gestion contractuelle, alors que d'autres préféreront s'inspirer de ces mesures en les adaptant selon leurs besoins. Il est aussi possible qu'il soit nécessaire de compléter les mesures répertoriées par d'autres mesures répondant à des particularités propres à un organisme municipal.

Les exemples de mesures qui sont présentés dans ce document sont inspirés de l'ouvrage *Lignes directrices pour la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics – Pour une dépense optimisée des fonds publics et gouvernementaux,* produit par l'OCDE, des différentes politiques de gestion contractuelle du Conseil du trésor du Québec, en vigueur en date du 1er mars 2010, et de pratiques de certaines municipalités.

RAPPEL DE L'OBLIGATION LÉGISLATIVE

La loi établit l'obligation pour chaque organisme municipal de se doter d'une politique de gestion contractuelle, dans le respect des règles relatives à l'adjudication des contrats municipaux qui sont prévues dans les lois qui régissent le fonctionnement de ces organismes.

Une telle politique est applicable à tout contrat, y compris un contrat pour lequel une demande de soumission (par invitation ou publique) n'est pas requise (ex. : achat ou vente d'immeuble).

STRUCTURE DU DOCUMENT

La section 1 de ce document regroupe par thématique les mesures répertoriées selon les sept types de mesures qui doivent, en vertu de la loi, être prévues dans la politique de gestion contractuelle. L'information propre à chaque mesure répertoriée se retrouve à l'intérieur d'un tableau de quatre colonnes **présentant** les éléments suivants :

- **Thématiques :**
  - Identifie l'objet dont traite les mesures.
  - Peut servir d'élément de repère pour retrouver un exemple de mesure adaptée à une problématique ciblée par un organisme municipal.

- **Objectifs :**
  - Décrit le but à atteindre. Plusieurs objectifs peuvent, le cas échéant, être regroupés sous une même thématique.

- **Mesures :**
  - Description de la mesure et de la façon de faire. Plusieurs mesures peuvent, le cas échéant, être regroupées sous un même objectif.

- **Précisions et commentaires:**
  - Fournissent des détails, des renseignements supplémentaires et des précisions à propos de la mesure et des manières d'agir.

La section 2 de ce document présente des recommandations quant aux éléments d'information générale ou de support qu'un organisme municipal peut inscrire ou annexer à sa politique de gestion contractuelle.

SECTION 1

TYPES DE MESURES
(Moyens employés pour corriger une situation)

La politique de gestion contractuelle doit obligatoirement prévoir :

1. *des mesures visant à assurer que tout soumissionnaire ou l'un de ses représentants n'a pas communiqué ou tenté de communiquer, dans le but de l'influencer, avec un des membres du comité de sélection relativement à la demande de soumissions pour laquelle il a présenté une soumission;*

2. *des mesures favorisant le respect des lois applicables qui visent à lutter contre le truquage des offres;*

3. *des mesures visant à assurer le respect de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (chapitre T-11.011) et du Code de déontologie des lobbyistes adopté en vertu de cette loi;*

4. *des mesures ayant pour but de prévenir les gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption;*

5. *des mesures ayant pour but de prévenir les situations de conflits d'intérêts;*

6. *des mesures ayant pour but de prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demandes de soumissions et de la gestion du contrat qui en résulte;*

7. *des mesures visant à encadrer la prise de toute décision ayant pour effet d'autoriser la modification d'un contrat.*

TYPE DE MESURES N^{O} 1

Mesures visant à assurer que tout soumissionnaire ou l'un de ses représentants n'a pas communiqué ou tenté de communiquer, dans le but de l'influencer, avec un des membres du comité de sélection relativement à la demande de soumissions pour laquelle il a présenté une soumission.

Les mesures ici répertoriées visent à protéger l'impartialité des membres du comité de sélection et à garantir la probité du processus. Elles concernent le responsable en octroi de contrat, l'identification de pratiques suspectes, les contrevenants, les engagements et déclarations, ainsi que la formation.

THÉMATIQUES *TYPE DE MESURES N^{O} 1*	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Responsable en octroi de contrat	Éviter l'influence d'autrui auprès de membres du comité de sélection en obligeant toute personne intéressée à obtenir des renseignements à propos d'un appel d'offres, notamment les soumissionnaires potentiels, à s'adresser à un répondant désigné à cet effet par l'organisme municipal.	Un responsable en octroi de contrat doit être nommé pour chaque appel d'offres afin de pouvoir fournir les informations administratives et techniques, concernant toute procédure d'appel d'offres, aux soumissionnaires potentiels.	– Établir une ligne d'information reconnue et éviter les conflits d'intérêt. – Éviter de nommer le secrétaire du comité de sélection à ce poste si cela risque de le mettre en situation de conflit d'intérêt. – Le responsable pourrait être un chargé de projet ou un professionnel, qui serait, de préférence, un employé de l'organisme municipal. – Ne pas nommer, dans la mesure du possible, de ressources externes à l'emploi de firmes professionnelles.
		Tout appel d'offres doit prévoir que le soumissionnaire doit, pour tout renseignement, s'adresser uniquement au responsable en octroi de contrat dont les coordonnées apparaissent à l'appel d'offres.	Clarifier les façons de faire aux soumissionnaires potentiels et indiquer les coordonnées pour communiquer avec le responsable en octroi de contrat.
		Avant d'être nommé, le responsable en octroi de contrat doit avoir fait l'objet d'une vérification attestant son absence d'empêchement et son honnêteté.	Attester de l'absence d'empêchement et confirmer l'honnêteté du responsable en octroi de contrat.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N^{O} 1***	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Contrevenant	Rendre inadmissible, à l'obtention d'un contrat avec l'organisme municipal, une entreprise qui a communiqué ou tenté de communiquer, dans le but de l'influencer, avec un des membres du comité de sélection relativement à la demande de soumissions pour laquelle il a présenté une soumission.	Tout appel d'offres doit prévoir que, advenant qu'une personne communique ou tente de communiquer, dans le but de l'influencer, avec un des membres du comité de sélection relativement à une demande de soumissions pour laquelle elle, ou une personne qu'elle représente, a présenté une soumission, cette soumission sera rejetée.	La liste des membres du comité de sélection est confidentielle. Dissuader et punir les possibles contrevenants.
	Prévenir tout entrepreneur des conséquences liées à la corruption et prévoir des correctifs lorsqu'un avantage a été obtenu frauduleusement par un entrepreneur.	Tout appel d'offres doit préciser que l'organisme municipal pourra résilier ou amender un contrat obtenu par une entreprise qui a communiqué ou tenté de communiquer, dans le but de l'influencer, avec un des membres du comité de sélection relativement à cet appel d'offres.	L'amendement à un tel contrat devrait viser à ce que le soumissionnaire fautif finalise au minimum les travaux entrepris sans pénaliser l'organisme municipal.
Engagements et déclarations	Obliger tout soumissionnaire à attester par écrit qu'il n'a pas communiqué ou qu'il ne communiquera pas avec un membre du comité de sélection dans le but de l'influencer.	Tout soumissionnaire doit affirmer solennellement, par un écrit qu'il doit joindre à sa soumission, que ni lui, ni aucun collaborateur ou employé n'a communiqué ou tenté de communiquer avec un membre du comité de sélection, dans le but de l'influencer ou d'obtenir des renseignements relativement à l'appel d'offres. Le défaut de produire cette affirmation solennelle a pour effet d'entraîner le rejet de la soumission.	Empêcher que le soumissionnaire obtienne des informations privilégiées et oriente le travail des membres du comité de sélection Cette clause constitue un élément d'admissibilité des soumissions.
	Interdire l'existence de lien d'affaire entre toute personne participant au processus d'appel d'offres et un soumissionnaire.	Toute personne ayant participé à l'élaboration d'un appel d'offres ou impliquée dans tout autre étape précédant l'adjudication du contrat, notamment le secrétaire et les membres du comité de sélection, doit déclarer par écrit, dans les 10 jours qui suivent la date de l'ouverture des soumissions, tout lien d'affaire qu'elle possède avec un soumissionnaire.	L'engagement porte sur la non-divulgation de quoi que ce soit découlant des travaux du comité, sauf aux autres membres du présent comité de sélection, au secrétaire du comité et au responsable de l'organisme public. Il oblige à déclarer tout lien avec une personne associée, actionnaire ou membre du conseil d'administration de l'une des entreprises soumissionnaires.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N° 1***	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
	Empêcher toute situation de conflit d'intérêt potentiel au sein des personnes participant à l'élaboration d'un appel d'offres et des membres du comité de sélection.	Toute personne participant à l'élaboration d'un appel d'offres ainsi que le secrétaire et les membres du comité de sélection doivent compléter un formulaire d'absence d'empêchement et y déclarer toute situation de conflit d'intérêt potentiel.	La déclaration porte sur un empêchement légal ou autres, une situation de conflit d'intérêt prévisible ou simplement potentielle.
Formation	Assurer la compétence des membres et secrétaires des comités de sélection ainsi que celle des responsables en octroi de contrat.	Une personne doit être désignée afin de fournir aux membres des comités de sélection, à leurs secrétaires ainsi qu'aux responsables en octroi de contrat les informations nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions.	Permettre aux membres d'avoir toutes les informations disponibles relativement à l'examen des soumissions et assurer le transfert des connaissances.
		Assurer la formation des membres des comités de sélection, leurs secrétaires ainsi que les responsables en octroi de contrat	Les associations municipales ou professionnelles offrent différentes formations sur le sujet. Différents documents d'information sont disponibles sur le site Internet du MAMROT ainsi que sur celui du Secrétariat du Conseil du trésor

TYPE DE MESURES N^{O} 2

Mesures favorisant le respect des lois applicables qui visent à lutter contre le truquage des offres.

L'organisme municipal doit s'assurer d'adopter des mesures qui lui permettent de se conformer à ses obligations découlant notamment de la Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant principalement le processus d'attribution des contrats des organismes municipaux (P.L. 76), de la Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière municipale (P.L. 102), de la Loi prévoyant certaines mesures afin de lutter contre la criminalité dans l'industrie de la construction (P.L. 73) et de la Loi fédérale sur la concurrence [L.R.1985 ch-34]). Les exemples de mesures ici répertoriées concernent le dirigeant administratif de l'organisme municipal, le responsable en octroi de contrat, les sanctions, la confidentialité, les dénonciations relatives au processus d'appel d'offres, la vérification du processus, l'admissibilité ainsi que le fractionnement de contrat.

THÉMATIQUES *TYPE DE MESURES N^{O} 2*	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Dirigeant administratif de l'organisme municipal (directeur, directeur général ou autre)	– Responsabiliser le dirigeant administratif de l'organisme municipal ; – Obliger la vérification du respect des règles, des procédures et de leur application, la validation des informations et des données transmises au conseil ou qui peuvent être rendues publiques.	Le dirigeant administratif de l'organisme municipal doit transmettre au conseil de celui-ci une déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles concernant : 1° l'ensemble des cas où son autorisation était requise; 2° les informations publiées sur Internet conformément à la loi.	Implique la responsabilité du dirigeant administratif, ce qui engendre un meilleur suivi.
		Le dirigeant de l'organisme municipal doit transmettre annuellement au conseil le coût des contrats, dont la valeur unitaire est inférieure à 25 000 $, par catégorie de contrat et par fournisseur des contrats d'approvisionnement, de construction et de services.	Permet de vérifier s'il n'y a pas eu de subdivision inappropriée de contrat. Cette mesure complète l'informations fournie par la liste de tous les contrats de plus de 25 000$ et celle des contrats comportant une dépense de plus de 2 000 $, avec un même cocontractant lorsque l'ensemble de ces contrats comporte une dépense totale qui dépasse 25 000 $, que le maire doit déposer au conseil au moins quatre semaines avant que le budget ne soit déposé devant le conseil pour adoption.
Responsable en octroi de contrat	Assurer la probité et l'impartialité des clauses contractuelles de l'appel d'offres	Tout renseignement disponible concernant un appel d'offres doit être accessible de manière impartiale et	Assurer l'accès à de l'information impartiale, uniforme et égale pour tous les soumissionnaires

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N° 2	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
	pour se prémunir contre le truquage des offres.	uniforme par tous les soumissionnaires potentiels.	potentiels. Éliminer les biais et le favoritisme.
		Préalablement à la décision d'aller en appel d'offres, le responsable en octroi de contrat doit attester que les données sont fiables.	Préserve et favorise la concurrence pour stimuler l'adaptabilité et l'efficience de l'économie.
		Préalablement à la décision d'adjuger un contrat, le responsable en octroi de contrat doit attester qu'un contrôle a été exercé tout au long du processus d'appel d'offres.	Fait état de la vérification de la conformité du déroulement du processus.
Sanctions	Prendre les mesures appropriées relativement aux soumissionnaires qui agissent en infraction ou qui sont reconnus coupables d'infraction à la loi.	Le responsable en octroi de contrat doit s'assurer que les soumissionnaires n'ont pas été reconnus coupables d'infraction à une loi visant à contrer le truquage des offres et s'assure que l'établissement de lien d'affaire avec un soumissionnaire ne va pas à l'encontre d'une sanction qui lui est appliquée.	Exclut ou pénalise les soumissionnaires fautifs et dissuade les fraudeurs. Améliore le rendement du processus d'appel d'offres et l'obtention de prix compétitifs.
		Tout employé ou membre du conseil de l'organisme municipal qui constate la commission d'un acte qui apparaît contraire à une loi visant à contrer le truquage des offres doit en aviser le dirigeant de l'organisme municipal qui doit entreprendre les démarches appropriées à la situation.	Exemples de situation dérogatoire : – fixation, maintien, augmentation ou contrôle du prix pour la fourniture de biens ou services; – attribution de ventes, de territoires ou de marchés pour la production ou la fourniture de biens, services et exécution des travaux; – fixation, maintien, contrôle, empêchement, réduction ou élimination d'une production relatifs à la fourniture de biens, services et à l'exécution de travaux.

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N° 2	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
Confidentialité	Assurer le respect des normes de confidentialité par les employés et les membres du conseil.	Informer et sensibiliser les employés et les membres du conseil relativement aux normes de confidentialité. Assurer la formation des employés et des membres du conseil relativement aux normes de confidentialité.	Rappelle aux différents intervenants d'assurer la confidentialité des dossiers et des personnes en respect des lois et règlements. Cette information pourrait se faire par le biais d'une formation ou la remise de documents sur le sujet.
Dénonciations relatives au processus d'appel d'offres	Encourager et faciliter la transmission des informations dénonçant des pratiques illégales.	Une procédure de dénonciation permettant à toute personne de soulever d'éventuels problèmes de concurrence doit être adoptée. Cette procédure devrait : – indiquer clairement le service et la personne auxquels une réclamation doit être transmise; – assurer la confidentialité qui s'impose.	La mise en œuvre de cette procédure ne devrait pas associer le secrétaire du comité de sélection, le responsable en octroi de contrat, les membres de comités de sélection, ou toute autre personne ayant participé à l'élaboration des documents d'appel d'offres. Prévoir, dans la politique de gestion contractuelle, la date de mise en application de la procédure. Annexer la procédure à la politique de gestion contractuelle.
	Améliorer les procédures d'octroi de contrats	Un mécanisme assurant le suivi des dénonciations et des ajustements nécessaires au processus d'adjudication des contrats devrait être institué.	Rendre opérationnelles les mesures assurant la performance des processus d'octroi de contrats. Prévoir, dans la politique de gestion contractuelle, la date de mise en application du mécanisme. Annexer le mécanisme à la politique de gestion contractuelle.
Vérification du processus	S'assurer de l'efficacité des processus d'adjudication de contrats.	Mandater une ressource impartiale pour examiner périodiquement la façon dont se sont déroulées les procédures d'octroi de contrat de façon à discerner les possibles malversations.	– Vérifier l'efficacité des mesures mises en place (prix et qualité obtenus relativement aux marchés), détecter les lacunes et recommander des ajustements. – La ressource peut être extérieure à l'organisme municipal.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N^{O} 2***	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Admissibilité	S'assurer de l'admissibilité des soumissionnaires.	Tout appel d'offres doit prévoir que pour être admissible à l'adjudication d'un contrat, un soumissionnaire, ainsi que tout sous-traitant qu'il associe à la mise en œuvre de sa soumission, ne doit pas avoir été déclaré, dans les cinq dernières années, coupable de collusion, de manœuvre frauduleuse ou autres actes de même nature ou tenus responsable de tels actes, à l'occasion d'un appel d'offres ou d'un contrat, par une décision finale d'un tribunal, d'un organisme ou d'une personne exerçant des fonctions judiciaires ou quasi judiciaires.	– Sanctionner les soumissionnaires reconnus coupables. – Se soustraire à de possibles malversations.
		La vérification de la validité des licences et permis détenus et fournis par le soumissionnaire retenu est effectuée par le responsable en octroi de contrat.	Traiter avec les fournisseurs dotés des permis appropriés certifiant leur compétence.
Fractionnement	Respecter les articles des lois municipales portant sur l'interdiction de fractionnement des contrats (ex. : l'article 573.3.0.3 de la LCV).	La municipalité ne pouvant diviser en plusieurs contrats un contrat assujetti aux règles d'adjudication que si cette division est justifiée par des motifs de saine administration, ces motifs doivent être consignés au procès-verbal de la séance lors de laquelle tout contrat visé par une telle division est adjugé.	Ne pas faire indirectement ce que la loi interdit.

TYPE DE MESURES N^{O} 3

Mesures visant à assurer le respect de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes adopté en vertu de cette loi

Avec l'obligation d'adopter des mesures visant à assurer le respect de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et du Code de déontologie des lobbyistes, la Loi introduit de nouveaux concepts en ce qui a trait aux politiques de gestion contractuelle. En effet, peu de politiques existantes traitent de l'encadrement des communications d'influence et cet aspect devra faire l'objet d'une attention toute particulière. Les mesures proposées dans un premier temps constituent les mesures principales et visent à permettre une plus grande transparence dans les processus d'attribution des contrats en vue d'en garantir leur intégrité et de préserver et renforcer le lien de confiance des citoyens envers leur organisme municipal. De plus, elles misent sur une étroite collaboration entre les organismes municipaux et le Commissaire au lobbyisme du Québec.

Dans un deuxième temps, une série de mesures accessoires sont suggérées. Elles s'insèrent dans une démarche préliminaire qui apparaît nécessaire. Afin de bien cerner le phénomène du lobbyisme, connaître les zones potentielles d'influence en matière contractuelle et assurer une saine gestion des communications d'influence, tout organisme municipal est invité à adopter une approche proactive et à faire un portrait de la situation pour la municipalité. Pour ce faire, l'organisme municipal devrait : identifier les dossiers de l'organisme municipal susceptibles de faire l'objet de communications d'influence, identifier les personnes susceptibles d'effectuer ces communications (par exemple : urbaniste, ingénieur, avocat, propriétaire d'une entreprise, entrepreneur en construction, représentant d'une chambre de commerce) ainsi que les intérêts qu'elles représentent (client, entreprise, organisation), rechercher au registre des lobbyistes les inscriptions de lobbyistes qui concernent l'organisme municipal, et enfin, communiquer aux élus et aux employés l'ensemble des informations, tout en leur faisant état de leurs responsabilités à l'égard de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et du Code de déontologie des lobbyistes.

De même, il serait important de fournir aux élus, aux membres de leur personnel ainsi qu'aux employés associés au dossier de la gestion contractuelle de l'organisme municipal, une formation de base concernant la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et le Code de déontologie des lobbyistes. Cette formation leur permettrait de clarifier ce qu'est une activité de lobbyisme, le cadre dans lequel elle se déroule généralement et ce qu'est une saine pratique du lobbyisme. Pour ce faire, il est recommandé de leur fournir la documentation existante sur l'encadrement du lobbyisme et de mettre à profit la documentation et les rencontres d'information offertes par le Commissaire au lobbyisme.

Afin de pouvoir collaborer avec le Commissaire au lobbyisme tel que requis par la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*, il est aussi recommandé de consigner par écrit toute communication orale avec un lobbyiste, de même que de conserver, sous format papier et, le cas échéant, sous format électronique, tous les documents tels les agendas, courriels, comptes-rendus téléphoniques, lettres, comptes-rendus de rencontres, documents de présentation, offres de services, télécopies, relatifs aux communications d'influence exercées auprès des élus, des membres de leur personnel et des employés de l'organisme municipal.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N° 3***	***OBJECTIFS***	***MESURES PRINCIPALES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Vérification et notification	S'assurer que toute personne agissant comme lobbyiste-conseil, lobbyiste d'entreprise ou lobbyiste d'organisation, qui communique avec un représentant de l'organisme municipal en vue d'influencer une prise de décision relative à l'attribution d'un contrat, est inscrite au registre des lobbyistes et respecte les dispositions de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et du Code de déontologie des lobbyistes.	Afin de s'assurer que la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et le Code de déontologie des lobbyistes soient respectés par toute personne agissant comme lobbyiste-conseil, lobbyiste d'entreprise ou lobbyiste d'organisation, qui communique avec un représentant de l'organisme municipal en vue d'influencer une prise de décision relative à l'attribution d'un contrat : - vérifier si la personne est inscrite au registre des lobbyistes et si cette inscription (mandat et objet des activités) reflète fidèlement les activités de lobbyisme exercées auprès du représentant de l'organisme municipal; - en cas de non respect de la Loi ou du Code, y compris le refus de s'inscrire au registre : - en aviser le lobbyiste; - s'abstenir de traiter avec lui; - porter à l'attention du Commissaire au lobbyisme toute contravention à la Loi ou au Code.	Le registre des lobbyistes est accessible en tout temps et la consultation est gratuite : www.lobby.gouv.qc.ca Dans le cas où la consultation du registre est impossible par le représentant de l'organisme municipal, celui-ci peut recourir à l'assistance du Commissaire au lobbyisme afin d'obtenir la confirmation de l'inscription d'un lobbyiste au registre des lobbyistes. En cas de doute sur la conformité de l'intervention du lobbyiste à la Loi ou au Code, en aviser le responsable en octroi de contrat de l'organisme municipal qui pourra, au besoin, en référer au Commissaire au lobbyisme. Mesure que le Commissaire au lobbyisme considère nécessaire dans une politique de gestion contractuelle municipale.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N^{O} 3***	***OBJECTIFS***	***MESURES PRINCIPALES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Déclaration et engagement contractuels	Permettre à l'organisme municipal de rejeter une soumission, ne pas conclure un contrat ou y mettre fin, en cas de non respect de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* et du Code de déontologie des lobbyistes.	Prévoir dans tout appel d'offres et contrat : - Une déclaration dans laquelle le cocontractant ou le soumissionnaire affirme solennellement que si des communications d'influence ont eu lieu pour l'obtention du contrat, elles l'ont été conformément à la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*, au Code de déontologie des lobbyistes. Tout appel d'offres doit prévoir que le défaut de produire cette déclaration a pour effet d'entraîner le rejet de la soumission. - Une clause permettant à l'organisme municipal, en cas de non respect de la Loi ou du Code, de résilier le contrat si le non respect est découvert après l'attribution du contrat et ce, pour autant que le manquement soit lié à des événements directement liés à un contrat ou un appel d'offres de l'organisme municipal concerné.	Permet de sanctionner un cocontractant qui ne respecte pas la Loi, le Code en considérant les avis du Commissaire au lobbyisme. . La portée de cette clause de résiliation de contrat se limite à tout manquement constaté suivant les mécanismes prévus par la Loi (*décision du Commissaire entraînant des mesures disciplinaires ou condamnation d'un tribunal entraînant des sanctions pénales).* Mesure que le Commissaire au lobbyisme considère nécessaire dans une politique de gestion contractuelle municipale.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N^{O} 3***	***OBJECTIFS***	***MESURES ACCESSOIRES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Identification des situations à risques	Cerner le phénomène du lobbyisme dans l'organisme municipal, connaître les zones potentielles d'influence en matière contractuelle et assurer une saine gestion des communications d'influence.	Identifier les élus, les membres de leur personnel, les employés et les dossiers de l'organisme municipal susceptibles de faire l'objet de communications d'influence.	Adopter une approche proactive afin d'assurer la transparence et la saine pratique du lobbyisme au sein de l'organisme municipal ainsi que la saine gestion des communications d'influence.
		Identifier les personnes susceptibles de faire des communications d'influence auprès de l'organisme municipal (par exemple : urbaniste, ingénieur, architecte, avocat, comptable, propriétaire d'une entreprise, entrepreneur en construction, représentant d'une chambre de commerce) et identifier les intérêts qu'elles représentent.	Élaborer un portrait de situation sur le lobbyisme auprès de l'organisme municipal incluant un portrait écrit des communications d'influence inscrites dans le registre des lobbyistes.
		Faire état, aux élus, aux membres de leur personnel et aux employés susceptibles de faire l'objet de communications d'influence, de leurs responsabilités à l'égard de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes.	Communiquer les informations relatives à ces mesures aux élus, aux membres de leur personnel et aux employés susceptibles de faire l'objet de communications d'influence. Exiger un comportement adéquat des lobbyistes (ne pas tolérer de pressions indues ou d'incitations à contrevenir aux normes)
		Faire état aux élus, aux membres de leur personnel et aux employés susceptibles de faire l'objet de communications d'influence, des informations disponibles et accessibles à l'égard des lobbyistes.	
		Rechercher au registre des lobbyistes les inscriptions des lobbyistes qui concernent l'organisme municipal.	Le registre des lobbyistes est accessible en ligne et la consultation est gratuite : www.lobby.gouv.qc.ca./services public/informationnel/Accueil.aspx Une consultation particulière est prévue pour les titulaires de charges publiques. Le registre contient notamment les éléments suivants : le nom du lobbyiste, l'objet des activités de lobbyisme, le titulaire d'une charge publique qui est visé par les activités de lobbyisme et la période couverte de son mandat.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N^{O} 3***	***OBJECTIFS***	***MESURES ACCESSOIRES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Notification	Informer le lobbyiste lorsque, selon toute vraisemblance, il y a non-respect par ce dernier des dispositions de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes.	Mandater tout représentant de l'organisme municipal à rappeler à tout lobbyiste son obligation d'être inscrit au registre des lobbyistes et à respecter les autres obligations qui lui incombent en vertu de la Loi et du Code.	Inviter le lobbyiste à démontrer sa conformité à la Loi et au Code ou à prendre les mesures pour s'y conformer.
	Aviser le responsable en octroi de contrat de l'organisme municipal de toute potentielle contravention à la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme ou au Code de déontologie des lobbyistes.	Se doter d'une procédure claire afin d'aviser le responsable en octroi de contrat de l'organisme municipal lorsque, selon toute vraisemblance, il y a non-respect par un lobbyiste des dispositions de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes. Le responsable en octroi de contrat pourra au besoin en référer au Commissaire au lobbyisme.	En cas de doute sur la conformité de l'intervention du lobbyiste à la Loi ou au Code, aviser le responsable en octroi de contrat de l'organisme municipal. Celui-ci pourra en référer au Commissaire au lobbyisme. Prévoir, dans la politique de gestion contractuelle, la date de mise en application de la procédure. Annexer la procédure à la politique de gestion contractuelle.
Formation	Assurer une formation de base concernant la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et le Code de déontologie des lobbyistes.	Fournir aux élus, aux membres de leur personnel et aux employés de l'organisme municipal associés au dossier de la gestion contractuelle la documentation et l'information de base sur l'encadrement du lobbyisme.	– La connaissance des normes législatives et réglementaire encadrant les activités de lobbyisme revêt une importance considérable et permet notamment d'éviter la remise en question sur la place publique de l'intégrité des processus de décision. – Clarifier ce qu'est une activité de lobbyisme, le cadre dans lequel elle se déroule et ce qu'est une saine pratique du lobbyisme. – Mettre à profit la documentation et les rencontres d'information offertes par le Commissaire au lobbyisme.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N^{O} 3***	***OBJECTIFS***	***MESURES ACCESSOIRES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Gestion et conservation de l'information	Gérer et conserver l'information relative aux communications d'influence exercées auprès des élus, des membres de leur personnel et des employés de l'organisme municipal.	Consigner par écrit les communications orales avec un lobbyiste. Conserver, sous format papier et, le cas échéant, sous format électronique, tous les documents tels les agendas, courriels, comptes-rendus téléphoniques, lettres, comptes-rendus de rencontres, documents de présentation, offres de services, télécopies, etc.	Conserver une trace écrite de toute communication avec un lobbyiste afin notamment de pouvoir collaborer avec le Commissaire au lobbyisme lors d'inspection ou d'enquête.

TYPE DE MESURES N^{O} 4

Mesures ayant pour but de prévenir les gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption

Les mesures sont ici répertoriées sous des thématiques relatives à l'accessibilité et la concurrence, à la confidentialité et la non-divulgation, aux visites de chantiers, aux appels d'offres par voie d'invitation écrite, au retrait de soumission, à la prévisibilité, au fractionnement, au droit de non attribution, à la vérification, aux engagements et aux dédommagements. À noter que ces mesures peuvent constituer des éléments de prévention, des moyens directs ou indirects d'action pour contrer les gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N^{O} 4***	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Accessibilité et concurrence	S'assurer que l'appel d'offres soit rédigé de façon à maximiser la participation du plus grand nombre de fournisseurs véritablement concurrents.	Élaborer les documents d'appel d'offres afin que les coûts pour leur obtention soient les plus bas possible, pour ce faire : – rationaliser la procédure (ex. : standardiser les formulaires); – élaborer des documents types; – regrouper plusieurs appels d'offres pour les afficher simultanément; – établir des répertoires d'entreprises potentielles, recommandées et reconnues; – établir des délais suffisants, médiatiser à l'avance les projets importants pour intéresser davantage d'entreprises.	– Rendre la participation au processus d'appel d'offres plus accessible en clarifiant les méthodes et les règles, en minimisant les coûts de soumission, en assurant la confidentialité des informations transmises, l'impartialité et l'égalité des chances. – Se référer aux guides et documents supports produits par le MAMROT, les Associations municipales, l'OCDE et d'autres organismes de manière à considérer les différentes applications adaptées à la nature des organismes municipaux.
		Adapter les garanties financières exigées à la nature réelle du besoin, éviter de les surévaluer.	
		Ne pas recourir à l'établissement de conditions limitant la concurrence.	

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N° 4	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
		Dans le cas d'un appel d'offres par voie d'invitation écrite, favoriser l'invitation d'entrepreneurs différents afin de maximiser la concurrence, par exemple en invitant des entreprises provenant d'autres régions.	Assurer la rotation entre les entreprises et favoriser le maintien d'un nombre suffisant de concurrents qualifiés
		Si la municipalité travaille en régie, inciter les petites entreprises à participer, même si elles ne peuvent soumissionner sur la totalité du projet.	– La gestion en régie permet de répartir les contrats avec les sous-traitants par lots thématiques. – Ne pas tomber dans le fractionnement.
Confidentialité et non-divulgation	Mettre en place des moyens afin d'assurer, jusqu'à l'ouverture des soumissions, la non-divulgation, qui constitue une obligation légale, des renseignements permettant de connaître le nombre ou l'identité des personnes qui ont présenté une soumission ou qui ont demandé une copie de la demande de soumissions ou d'un document auquel elle renvoie.	Éviter de mettre en présence les fournisseurs potentiels en adaptant les façons de faire et les procédures ou en appliquant des mesures de non-divulgation des informations.	Certaines activités liées à l'acquisition des documents, des renseignements ou à toute démarche relative à l'élaboration de l'offre peuvent amener des soumissionnaires potentiels à se croiser ou à se côtoyer. À cet effet, il y a notamment lieu de favoriser la remise des documents d'appel d'offres et des soumissions en recourant à une procédure électronique plutôt qu'en personne. Si requis, des procédures peuvent être adaptées à certains types de contrats de manière à éviter les situations conflictuelles.
Visite des chantiers (Confidentialité et non-divulgation)	Mettre en place des moyens afin d'assurer, jusqu'à l'ouverture des soumissions, la non-divulgation, qui constitue une obligation légale, des renseignements permettant de connaître le nombre ou l'identité des personnes qui ont présenté une soumission ou qui ont demandé une copie de la demande de soumissions ou d'un document auquel elle renvoie.	Ne prévoir aucune participation obligatoire à des visites de chantier en groupe.	La visite obligatoire pourrait donner l'occasion aux soumissionnaires de communiquer entre eux et pourrait porter atteinte à l'obligation de non-divulgation.
		Limiter la tenue de visites de chantier non obligatoire en groupe aux projets de réfection d'ouvrages existants dont l'ampleur est telle que le projet ne peut pas être décrit de façon précise aux documents d'appel d'offres.	Lorsque les plans de l'existant ne permettent pas aux soumissionnaires de bien saisir les accès aux ouvrages, l'état des ouvrages ou l'avancement des travaux d'autres entrepreneurs.
		Effectuer les visites obligatoires individuelles sur rendez-vous avec les preneurs de documents d'appel d'offres.	Les questions seraient compilées par la personne responsable de la visite et un addenda serait émis à la fin des visites de façon à fournir la même réponse à tous.

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N° 4	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
		Pour les visites de chantier non obligatoires en groupe, contrôler quelle entreprise a assisté à la visite sur une base individuelle et non en prenant les présences en groupe.	Un donneur d'ouvrage devrait éviter de faire porter lors de la visite un identifiant aux représentants des entreprises ayant manifesté leur intérêt au contrat.
Appel d'offres par invitation	Mettre à profit et favoriser la diversité des fournisseurs.	Effectuer une rotation des fournisseurs pour tous les appels d'offres sur invitation.	Contribue à conserver le plus de fournisseurs possibles sur le marché et à obtenir des prix susceptibles de correspondre à ceux du marché.
Prévisibilité	Contrer la prévisibilité de la nature des contrats et des calendriers de passation des marchés.	Regrouper et dégrouper les marchés faisant l'objet d'appel d'offres de façon à faire varier les volumes et les calendriers, et à empêcher les soumissionnaires potentiels de prévoir la date de tenue des appels d'offres et de se concerter entre eux afin d'en répartir les bénéfices.	Il est possible de passer des marchés conjointement avec d'autres organismes municipaux afin de générer des économies, mais il y a lieu d'assurer la survie de la compétition en modifiant occasionnellement les territoires d'appel d'offres permettant ainsi de répartir différemment les contrats.
Soumissions identiques	Contrer la collusion d'entreprises essayant de se partager un marché.	Proscrire le fractionnement des marchés entre les fournisseurs ayant soumis des offres identiques. Vérifier les raisons ayant conduit à cette similitude.	– La présentation d'offres identiques peut constituer un élément de stratégie pour certaines entreprises afin de maintenir un niveau de prix plus élevé. – Fractionner un marché dans une telle situation constitue une erreur incitant les entreprises à se concerter davantage. – Procéder par tirage au sort en cas d'égalité entre soumissions pour effectuer l'octroi du contrat (le prévoir à l'appel d'offres)
Droit de non attribution	Prévoir une alternative en cas de résultats d'appel d'offres qui ne semblent pas être concurrentiels.	Tout appel d'offres doit prévoir qu'advenant que les soumissions soient plus élevées que les taux du marché, l'organisme municipal se réserve le droit de ne retenir aucune soumission.	Se réserver le droit de ne pas attribuer un contrat si le résultat de la procédure d'appel d'offres semble ne pas être concurrentiel. Retourner en appel d'offres, susciter l'intérêt de nouveaux soumissionnaires potentiels et les inciter à présenter des soumissions.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N^{O} 4***	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Vérification	S'assurer du déroulement adéquat du processus d'appel d'offres.	Le responsable en octroi de contrat doit souligner au conseil les cas où il n'y a qu'un ou deux soumissionnaires et procéder à une enquête de vérification, avant l'attribution du contrat, en communiquant avec les fournisseurs qui se sont procurés les documents d'appel d'offres afin de connaître les raisons qui ont motivé leur décision de ne pas soumettre de prix.	La présence d'un seul soumissionnaire révèle une situation inquiétante en ce qui concerne la concurrence. Il y a lieu d'investiguer les raisons de cette situation, de vérifier si les devis sont dirigés ou restrictifs et s'il y a apparence de collusion. Si nécessaire, l'appel d'offres devrait être repris en portant des efforts afin de s'assurer de la participation de nouveaux soumissionnaires de même que dans les appels d'offres ultérieurs.
		Dans certains cas, de façon aléatoire ou suite à la formulation d'un doute quant à la conformité du respect du processus d'octroi de contrat ou de la loi, procéder à une analyse comparative des prix obtenus avec d'autres organismes municipaux de même envergure.	Une telle vérification permettra de se tenir au courant du marché, de comparer avec d'autres organismes similaires la qualité et les prix des produits ou services obtenus, et de s'assurer que les soumissions obtenues sont, à tout le moins, raisonnables.
	Établir ou maintenir un marché sans geste d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption.	Établir une procédure favorisant et facilitant les dénonciations.	Selon les capacités de la municipalité, avoir recours à une ligne ou une adresse de dénonciation. Prévoir, dans la politique de gestion contractuelle, la date de mise en application de la procédure Annexer la procédure à la politique de gestion contractuelle.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N° 4***	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Engagement	Favoriser l'expression de la bonne foi des soumissionnaires.	Exiger dans les documents d'appel d'offres un engagement solennel du soumissionnaire à l'effet que sa soumission est établie sans collusion, communication, entente ou arrangement avec un concurrent sous peine d'inéligibilité à soumissionner pendant cinq ans, suite à la reconnaissance de sa culpabilité. Le défaut de produire cet engagement solennel a pour effet d'entraîner le rejet de la soumission.	Le soumissionnaire devrait signer un formulaire à ce propos dans son offre. Le formulaire signé constitue un pré-requis à la conformité de l'offre.
		Inclure un formulaire aux documents d'appel d'offres pour documenter les raisons de retrait ou de non participation d'un soumissionnaire potentiel.	Cela constitue un incitatif à dénoncer les possibles malversations ou à améliorer les prochains appels d'offres pour les rendre plus attrayants ou conviviaux.
Retrait de soumission	Engager les parties au respect de leur proposition.	Aucune clause d'un appel d'offres ne doit permettre le retrait d'une soumission après son ouverture.	La soumission constitue un engagement et doit être respectée par le soumissionnaire. L'organisme municipal n'a aucun avantage à permettre le retrait d'une soumission, une fois qu'elle est ouverte, au contraire cela laisse place à de possibles malversations.
Sanctions	Sanctionner les soumissionnaires reconnus coupables d'infraction à la loi.	Tout appel d'offres doit prévoir que tout don, paiement, offre, rémunération ou avantage accordé à un employé ou un membre du comité de sélection ou du conseil, en vue de se voir attribuer un contrat peut entraîner, sur décision du conseil, le rejet de la soumission ou, le cas échéant, la résiliation du contrat.	Assure l'impartialité du processus et empêche la corruption.
Dédommagement	Assurer la réalisation des engagements liés à la soumission.	Prévoir qu'un cautionnement d'exécution des obligations de contrat doit être fourni par le soumissionnaire.	Le cautionnement permet d'assurer l'exécution du contrat en cas de défaut du soumissionnaire. L'Organisme municipal pourra se prévaloir de recours en dommages et intérêts le cas échéant.

TYPE DE MESURES N^{O} 5

Mesures ayant pour but de prévenir les situations de conflits d'intérêt

Les mesures ici répertoriées concernent la constitution des comités de sélection, le secrétaire du comité de sélection, les membres des comités de sélection, l'évaluation des soumissions. À noter que ces mesures peuvent constituer des éléments de prévention, des moyens directs ou indirects d'action pour prévenir les situations de conflits d'intérêts.

THÉMATIQUES ***TYPE DE MESURES N^{O} 5***	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Constitution des comités de sélection	Assurer l'impartialité du processus de mise sur pied et de fonctionnement des comités de sélection.	Mandater un service ou un employé de l'organisme municipal pour l'élaboration des critères de sélection de projet à être inclus dans la demande de soumission.	Éviter de mettre en situation de conflit d'intérêt potentiel les membres du conseil de ville ou du conseil d'administration. La constitution d'un comité de sélection est obligatoire dans les cas où le conseil utilise un système de pondération et d'évaluation des offres afin de procéder à l'adjudication d'un contrat. Le conseil doit alors former un comité de sélection d'au moins trois membres, autres que des membres du conseil. Le conseil peut, par règlement, déléguer à tout fonctionnaire ou employé le pouvoir de former le comité de sélection et de fixer les conditions et modalités d'exercice du pouvoir délégué.
		Adopter un règlement déléguant le pouvoir de former un comité de sélection à un fonctionnaire ou employé de l'organisme municipal.	
		Le comité de sélection doit être constitué avant le lancement de l'appel d'offres.	Ainsi, le comité de sélection peut se préparer. Par contre, il y a lieu de porter attention à ce que la création de ce comité à cette étape n'ait pas pour effet de l'impliquer dans l'élaboration de l'appel d'offres, afin de ne pas nuire à l'objectivité dont les membres du comité doivent faire preuve dans l'analyse des offres reçues.

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N^{O} 5	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
		Le comité de sélection doit être composé d'un minimum de trois membres dont au moins un doit être externe à l'organisme municipal concerné par l'appel d'offres.	Ce nombre constitue le seuil minimum requis pour éviter la partialité. La participation d'un membre externe (ex. un citoyen, un employé d'un autre organisme municipal) assure une diversification de l'expertise à la base des avis.
		Il ne doit pas y avoir de lien hiérarchique entre les membres du comité de sélection.	Ceci afin d'éviter qu'un membre du comité détienne un pouvoir d'influence trop grand.
Secrétaire du comité de sélection	Définir la fonction et la responsabilité du secrétaire du comité de sélection.	L'organisme municipal doit désigner un de ses employés pour agir en son nom à titre de secrétaire du comité de sélection.	Le secrétaire n'a pas droit de vote, mais soutient tous les volets techniques de la formulation de l'avis et assure les liens avec le chargé de projet et/ou le responsable du dossier. Il semble préférable qu'il ne soit pas en contact avec les soumissionnaires afin d'éviter toute influence sur les membres du comité de sélection.
		Le secrétaire du comité de sélection est responsable du processus d'évaluation de la qualité par le comité et il doit être consulté lors de la préparation des documents d'appel d'offres.	Cette consultation permet au secrétaire de se préparer, de commenter la qualité du cahier de charge, de formuler des recommandations techniques et de mieux soutenir le comité de sélection.
		Favoriser la désignation d'une même personne à titre de secrétaire pour agir à ce titre pour plusieurs processus d'appel d'offres.	Permet de développer une expertise pouvant être mise à profit sur plusieurs exercices. Par contre, il y a avantage à former plusieurs personnes en mesure d'assumer ce rôle.
Membre des comités de sélection	Veiller à la rotation des personnes qui agissent à titre de membres de ces comités.	Constituer une banque de candidats compétents dont certains peuvent provenir de l'extérieur du territoire de l'organisme municipal.	La permutation des membres du comité assure une plus grande impartialité et répartit la charge et les responsabilités liées à la tâche. Cela limite l'établissement d'une routine banalisant l'exercice et pouvant diminuer l'attention consacrée à la prévention des fraudes. Noter qu'un comité de sélection peut être composé de citoyens.
	Assurer l'impartialité des membres.	Chaque membre du comité de sélection doit remplir un engagement solennel à juger les offres avec impartialité et éthique.	Cet engagement incite à prendre mieux connaissance des responsabilités qui y sont liées et à y accorder plus de considération.

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N^{O} 5	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
	Définir la responsabilité des membres.	Chaque membre du comité de sélection a la responsabilité d'analyser individuellement la qualité de chacune des soumissions conformes reçues avant l'évaluation par le comité de sélection.	L'évaluation individuelle permet de mieux préparer l'avis à formuler. Chaque membre dresse son propre portrait du dossier et est mieux outillé pour questionner et discuter du contenu en étant moins influençable.
	Renforcer la compétence des membres.	Le secrétaire du comité de sélection doit s'assurer que les membres de ce comité disposent de l'information pertinente relativement à leur mandat et leur donne accès à une formation de base.	La connaissance du processus d'analyse et d'octroi des contrats constitue l'étape préliminaire à la performance d'un comité.
Évaluation des soumissions	Assurer l'efficacité du processus d'évaluation des soumissions.	Les critères servant à l'évaluation, lorsque le prix des soumissions conformes n'est pas le seul élément décisionnel, doivent être décrits et pondérés à l'avance, et publiés dans les documents d'appel d'offres.	- La demande de soumissions ou un document auquel elle renvoie doit mentionner toutes les exigences et tous les critères qui seront utilisés pour évaluer les offres, ainsi que les méthodes de pondération et d'évaluation fondées sur ces critères. - Éviter la rédaction des cahiers de charge avec des critères précis ciblant indirectement un produit ou service. - Se doter d'un guide de référence pour soutenir les membres du comité dans l'utilisation d'un système de pondération. (Ex. : Échelle d'attribution des notes des comités de sélection de la Corporation d'hébergement du Québec) - Cette action est obligatoire en vertu de la loi lorsqu'un système de pondération et d'évaluation des offres est utilisé.
		Éviter tout traitement préférentiel en faveur de certaines catégories ou de la localisation de fournisseurs pouvant limiter la concurrence.	Un traitement préférentiel limite de surcroît la compétition et la concurrence. L'objectif de développer la région ou de consolider les acquis peut être réalisé par une pondération impartiale considérant l'apport économique dans la région.

TYPE DE MESURES N^{O} 6

Mesures ayant pour but de prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demandes de soumissions et de la gestion du contrat qui en résulte

Les mesures ici répertoriées concernent les accords intergouvernementaux, les consultants professionnels, la nature des informations publiées, l'identité des soumissionnaires, les communications des soumissionnaires, la sous-traitance, le dépassement de budget, la transmission de l'information demandée et la formation. À noter que ces mesures peuvent constituer des éléments pour prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demande de soumissions et de gestion du contrat.

THÉMATIQUES *TYPE DE MESURES N^{O} 6*	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Accords intergouverne-mentaux	S'assurer du respect des accords intergouvernementaux.	Intégrer dans les façons de faire la vérification du respect des accords intergouvernementaux en préalable à la publication de l'appel d'offres.	Cette préoccupation doit faire l'objet d'une vérification pour s'assurer de la légitimité de tout acte contractuel direct ou indirect.
Consultants professionnels externes	Assurer l'impartialité de la procédure d'appel d'offres.	Éviter, dans la mesure du possible, de recourir à des consultants professionnels externes pour l'exécution de la procédure d'appel d'offres, notamment pour l'élaboration du document d'appel d'offres.	Cela permet de limiter les risques d'influence pouvant compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus.
		Dans le cas d'utilisation de consultants professionnels externes, faire signer des engagements de confidentialité et inclure une clause de limitation relativement à l'usage des renseignements qui sont fournis aux fins de l'exécution de leur mandat.	Il s'agit d'une mesure élémentaire pour démontrer que l'organisme municipal s'est assuré de l'impartialité du consultant dans les travaux qu'il effectue pour lui.
Membres de l'organisme municipal	Assurer l'impartialité de la procédure d'appel d'offres.	Tout appel d'offres doit prévoir qu'aucune personne qui a participé à l'élaboration et au suivi de l'appel d'offres ne peut soumissionner, ni contrôler directement ou indirectement une entreprise soumissionnaire.	Cette mesure limite la possibilité d'introduire dans les documents d'appel d'offres des biais ou des orientations partiales liés à des intérêts personnels et favorisant une ou des entreprise(s) en particulier.

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N° 6	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
	Éviter qu'une personne ayant participé à l'élaboration d'un appel d'offres en retire des avantages provenant d'entreprises auxquelles des contrats ont été adjugés.	Lors du dépôt de sa soumission, tout soumissionnaire doit s'engager par écrit à ce que lui et ses sous-traitants ne retiennent pas les services d'un employé de l'organisme municipal ayant participé à l'élaboration de l'appel d'offres pendant une période d'un an suivant la fin du contrat octroyé. Préciser dans les documents d'appel d'offres que le non respect de l'engagement du soumissionnaire retenu ou d'un sous-traitant à ne pas retenir les services d'un employé de l'organisme municipal ayant participé à l'élaboration de l'appel d'offres, pendant une période d'un an suivant la fin du contrat octroyé, entraînerait l'inadmissibilité du soumissionnaire ou du sous-traitant à soumissionner pendant cinq ans suite au défaut de respecter cette obligation.	Empêcher tout incitatif pour un employé de favoriser une entreprise dans le but d'y avoir un contrat par la suite. Empêcher qu'un soumissionnaire obtienne des informations privilégiées parce qu'un de ses employés travaillait auparavant pour l'organisme municipal.
Nature des informations publiées	Assurer le maintien d'une concurrence efficace.	Éviter de publier des informations pouvant diminuer la concurrence qui risquerait de faciliter l'élaboration de soumissions concertées.	S'assurer du contrôle du processus d'information, de son respect par les membres de l'organisme municipal, du respect de la non-divulgation et de l'accessibilité à tous des informations techniques concernant le projet.
Identité des soumissionnaires	Assurer une identification adéquate des soumissionnaires.	Tout appel d'offres doit requérir de la part des soumissionnaires tout document permettant de vérifier leur identité.	Inscrire la liste des documents requis relativement à l'information sur le soumissionnaire dans les documents considérés pour la conformité de la soumission.
Communication des soumissionnaires	Assurer le respect des règles et procédures.	Tout appel d'offres doit prévoir que tout soumissionnaire doit produire une déclaration relative aux communications tenues avec des concurrents dans la présentation de leurs soumissions. Le défaut de produire cette déclaration a pour effet d'entraîner le rejet de la soumission.	De telles communications devraient être justifiées par l'élaboration d'une soumission conjointe ou de sous-traitance sinon elles sont propices à l'établissement d'éventuelles malversations. Un formulaire déclaratoire devrait être joint à la soumission et constituer un préalable à la conformité.
Sous-traitance	Assurer le maintien d'une concurrence efficace.	Tout appel d'offres doit prévoir que tout soumissionnaire doit produire une déclaration relative à ses intentions de sous-traiter et qui précise, le cas échéant, les sous-	Un formulaire déclaratoire devrait être joint à la soumission et constituer un préalable à la conformité.

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N° 6	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
		traitants visés, de façon à limiter toute collusion possible.	
Engagements et déclarations	Obliger tout soumissionnaire à attester par écrit qu'il n'a pas communiqué ou qu'il ne communiquera pas avec un membre de l'organisme municipal dans le but de l'influencer.	Tout appel d'offres doit prévoir que tout soumissionnaire doit produire une déclaration par laquelle il affirme solennellement qu'à sa connaissance et après vérifications sérieuses, ni lui ni aucun collaborateur ou employé n'a accompagné ou communiqué avec un membre de l'organisme municipal dans le but de l'influencer ou d'obtenir, sauf dans le cadre d'une communication avec le responsable en octroi de contrat, des renseignements relativement à cet appel d'offres. Le défaut de produire cette déclaration a pour effet d'entraîner le rejet de la soumission.	Empêcher que le soumissionnaire obtienne des informations privilégiées et oriente, en sa faveur, le libellé de l'appel d'offres. Cette clause constitue un élément d'admissibilité des soumissions.
Formation	Assurer l'efficacité du personnel affecté au soutien et au suivi des appels d'offres.	Assurer une formation périodique au personnel concerné relativement aux règles d'attribution des contrats municipaux.	Inscrire ce processus dans le cadre de la formation continue du personnel et des membres du conseil. Cette formation devrait s'assurer de conscientiser le personnel sur les moyens à considérer pour éviter les soumissions concertées.
	Maximiser l'efficacité du comité de sélection.	Assurer une formation de base et une formation continue aux membres des comités de sélection et aux secrétaires de comités à propos de leur rôle et mandat.	Soutenir les membres des comités de sélection relativement aux procédures d'analyse de conformité et d'analyse de dossiers en référant à une grille de pondération.
	Assurer l'efficacité du personnel concerné par le soutien ou le suivi des appels d'offres.	Au besoin, assurer une formation aux gestionnaires de projet, aux acheteurs et aux nouveaux employés concernant la gestion des contrats, l'éthique et les suivis budgétaires.	Fournir des connaissances sur le cadre légal et le fonctionnement du cadre d'attribution des contrats municipaux, ainsi que sur les principes relatifs à l'éthique et aux conflits d'intérêts.
Dénonciation	Contrer les pratiques douteuses et les fraudes.	Établir un mécanisme de dénonciation des pratiques douteuses, des fraudes et du gaspillage accessible aux citoyens, aux employés et aux fournisseurs. Orienter le citoyen vers une ressource clairement identifiée au sein de l'organisme municipal ou vers le	– Divulguer de l'information sur ce sujet; – Sensibiliser les employés de l'organisme municipal et les membres du conseil; – Structurer la façon de faire; – Préciser comment et à qui faire cheminer les

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N° 6	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
		Coordonnateur au traitement des plaintes du MAMROT, au cas où il n'est pas satisfait du suivi effectué par la municipalité.	remarques, inquiétudes ou dénonciations; – Prévoir, dans la politique de gestion contractuelle, la date de mise en application du mécanisme. – Annexer le mécanisme à la politique de gestion contractuelle.
Caractéristiques du marché	Mettre à profit l'éventail de produits et de services disponibles sur le marché de façon à maximiser les investissements municipaux.	Documenter le marché visé afin de se doter d'une expertise interne sur la procédure de passation de marché, notamment en se procurant de l'information à propos : – des modifications récentes des prix; – des prix pratiqués dans les zones géographiques voisines; – des prix des produits ou services de remplacement; – des appels d'offres antérieurs pour des produits similaires; – des appels d'offres antérieurs d'autres organismes municipaux pour des produits similaires.	Se doter d'une connaissance des marchés permettant de jauger la valeur des produits et services afin d'être mieux outillé pour évaluer la recevabilité des offres et de pondérer adéquatement les budgets de dépense.
		Se doter et tenir à jour un inventaire des fournisseurs potentiels et publiciser la possibilité de s'y inscrire.	Maximiser la compétition afin d'obtenir de meilleurs prix pour des produits et services équivalents.
Prix trop élevé	Gérer adéquatement les investissements de l'organisme municipal.	Tout appel d'offres doit prévoir qu'advenant que les soumissions soient plus élevées que les taux du marché, l'organisme municipal se réserve le droit de ne retenir aucune soumission.	Préciser dans les documents d'appel d'offres que la possibilité de n'accepter aucune des soumissions reçues prévue au document d'appel d'offres s'applique, notamment lorsqu'il juge que les prix sont trop élevés ou disproportionnés, ou ne reflètent pas un juste prix.

TYPE DE MESURES N^{O} 7

Mesures visant à encadrer la prise de toute décision qui a pour effet d'autoriser la modification d'un contrat

Les mesures ici répertoriées concernent les accords intergouvernementaux, les consultants professionnels, la nature des informations publiées, l'identité des soumissionnaires, les communications des soumissionnaires, la sous-traitance, le dépassement de budget, la transmission de l'information demandée et la formation. À noter que ces mesures peuvent constituer des éléments pour prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demande de soumissions et de gestion du contrat.

THÉMATIQUES *TYPE DE MESURES N^{O} 7*	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Modification de contrat	S'assurer que toute modification au contrat constitue un accessoire à ce dernier et n'en change pas la nature.	Établir une procédure reconnue par le conseil encadrant toute démarche afin d'autoriser une modification à un contrat.	Un contrat accordé à la suite d'une demande de soumission ne peut être modifié que si la modification constitue un accessoire au contrat et n'en change pas la nature. Prévoir, dans la politique de gestion contractuelle, la date de mise en application de la procédure. Annexer la procédure à la politique de gestion contractuelle.
Dépassement de budget	Assurer la gestion adéquate des fonds publics.	Toute modification à un contrat entraînant une dépense supplémentaire doit faire l'objet d'un examen minutieux.	Particulièrement les dépassements de coûts attribués à une hausse des coûts des ressources.
		Porter une attention particulière à la confection du cahier de charges pour éviter d'ouvrir la porte aux dépassements de coûts.	À cet effet, éviter, lorsque la nature du contrat le permet, les descriptions de produits et de quantités attendues, mais référer plutôt à la performance et à l'atteinte de résultats.
Élaboration de l'appel d'offres (Cahier de charges)	Privilégier la performance et l'atteinte des résultats	Établir des appels d'offres clairs, complets et non discriminatoires, incitant à l'innovation et visant l'optimisation des dépenses.	Évite, par exemple, l'apparition d'avenants suite à l'adjudication des contrats qui majorent les coûts et peuvent s'avérer plus coûteux que s'ils avaient été prévus lors de la soumission.

THÉMATIQUES TYPE DE MESURES N° 7	OBJECTIFS	MESURES	PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES
		Faire vérifier, par une entité extérieure au processus d'appel d'offres, la clarté des spécifications afin de s'assurer de leur bonne compréhension.	Assure la bonne concordance entre les libellés et l'objectif à la base du message afin de ne pas laisser la possibilité aux fournisseurs de définir certaines conditions clés après l'attribution du contrat.
		Utiliser des spécifications en terme de résultat de ce qui doit être effectivement réalisé ou en terme de réponses aux besoins, plutôt que de donner la description du produit, lorsque la nature du contrat le permet.	La description en terme de résultats permet la considération d'alternatives qui peuvent être moins coûteuses.
		Définir les spécifications en tenant compte des produits de remplacement.	Permet de générer des économies selon les produits recherchés et les tarifs du marché.
		Tout appel d'offres doit présenter une définition complète des besoins et, dans les cas où cela s'avère impossible, demander des soumissions en terme de prix unitaire.	L'utilisation de prix unitaire permet, en cas de besoin, l'ajout d'items au prix convenu dans le contrat et limite la majoration des coûts.
Formation	Assurer l'efficacité du personnel affecté au soutien et au suivi des appels d'offres.	Assurer une formation de base au personnel affecté au soutien et au suivi des appels d'offres relativement aux règles applicables quant à la modification des contrats.	Vise particulièrement les chargés de projets, les responsables du processus d'appel d'offres et les secrétaires de comités de sélection de manière à les soutenir dans la préparation des appels d'offres.

MESURES D'APPLICATION GÉNÉRALE

Exemples de mesures pouvant s'appliquer aux sept types de mesures

THÉMATIQUES ***MESURES D'APPLICATION GÉNÉRALE***	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Identification de pratiques suspectes	Inciter les personnes œuvrant au sein de l'organisme municipal ou les membres du conseil à signaler les pratiques suspectes ou les actes illégaux.	Mettre en place des procédures internes permettant de signaler les pratiques suspectes ou les actes illégaux et préciser, en donnant les coordonnées exactes, à qui s'adresser pour ce faire.	Encourager et faciliter la transmission des informations dénonçant des pratiques illégales. Prévoir, dans la politique de gestion contractuelle, la date de mise en application de la procédure. Annexer la procédure à la politique de gestion contractuelle.
		Indiquer dans les procédures internes mises en place que, si elles s'avèrent insuffisantes ou inefficaces, un signalement relatif à des pratiques suspectes ou des actes illégaux peut être effectué au Coordonnateur au traitement des plaintes du MAMROT.	Cette référence au Service de l'information financière et de la vérification du MAMROT permet d'assurer un mécanisme de recours en cas de défaillance des procédures de l'organisme municipal.
Contrevenant	Rendre inadmissible, à l'obtention d'un contrat avec l'organisme municipal, un entrepreneur ou un fournisseur reconnu coupable de corruption dans le cadre du processus d'adjudication d'un contrat municipal	Tout appel d'offres doit prévoir que toute soumission présentée par un entrepreneur ou un fournisseur reconnu coupable de corruption dans le cadre du processus d'adjudication d'un contrat municipal doit être rejetée, lorsqu'elle est présentée dans les cinq années qui suivent la condamnation.	Dissuader les possibles contrevenants et faire savoir qu'aucun contrat ne peut être conclu avec un contrevenant dans les cinq années suivant sa condamnation.
		Tout fournisseur reconnu coupable de trafic d'influence, dans le cadre d'un processus d'attribution de contrat municipal, ne peut être inscrit au fichier des fournisseurs de l'organisme municipal, et ce, pour une période de cinq ans suivant sa condamnation.	Dissuader les possibles contrevenants.

AUTRES TYPES DE MESURES

Autres mesures pouvant enrichir une politique de gestion contractuelle

THÉMATIQUES ***AUTRES MESURES***	***OBJECTIFS***	***MESURES***	***PRÉCISIONS ET COMMENTAIRES***
Facteur de pondération ***(Évaluation)***	Maximiser l'investissement de l'organisme municipal par l'évaluation de la qualité des soumissions.	Dans les cas où l'organisme municipal le juge à propos, recourir à l'utilisation d'appels d'offres publics avec évaluation des soumissions référant à un système de pondération et d'évaluation des offres pour prendre en compte les facteurs de qualité et de coût d'impact (coût d'opération, d'entretien, etc.).	Permet la considération de facteurs indirects, difficiles à cerner et à décrire dans les documents d'appel d'offres, améliorant la performance des produits ou services ou assurant une réponse mieux adaptée ou fonctionnelle relativement au besoin à combler (notion de rapport qualité/prix).
Qualité des appels d'offres	Favoriser l'obtention de soumissions performantes	Assurer la qualité des informations transmises aux soumissionnaires en formulant clairement les critères et les spécifications du cahier de charges, ainsi que les renseignements sur le déroulement du processus d'appel d'offres.	Dans les situations où les spécifications techniques, ou autres, qui doivent être précisées dans l'appel d'offres sont trop pointues et exigent une expertise que ne détiennent pas les employés de l'organisme municipal, recourir aux services de consultants externes qui seront exclus des soumissionnaires admissibles.

SECTION 2

ÉLÉMENTS D'INFORMATION GÉNÉRALE POUVANT ÊTRE INSCRITS DANS UNE POLITIQUE DE GESTION CONTRACTUELLE

ENTRÉE EN VIGUEUR

Le document présentant une politique de gestion contractuelle peut mentionner sa date d'adoption ainsi que la date de toute modification ultérieure.

OBJETS ET LIGNES DES CONDUITES

Un organisme municipal peut préciser, en introduction de sa politique de gestion contractuelle, les grands objectifs qu'il vise à atteindre, les objectifs spécifiques adressés à certaines entités de son organisation et certaines lignes de conduite à suivre dans la gestion des contrats de toute nature.

DOCUMENTATION EN SUPPORT ET ANNEXES

Les mesures d'une politique de gestion contractuelle peuvent faire référence à différents documents et formulaires adressés aux soumissionnaires ou aux employés de l'organisme municipal. Il peut s'avérer à propos d'annexer une copie de chacun de ces documents à la fin de la politique afin de faciliter l'établissement des liens et des références avec ces documents et, concurremment, appuyer la mise en œuvre de la politique.