

PROCESSUS DE RÉFÉRENCE EN GESTION CONTRACTUELLE

Pour les contrats d'approvisionnement et de services
supérieurs aux seuils d'appel d'offres public

MISE À JOUR : JUIN 2017

Ce document a été réalisé par
la Direction de l'observance des règles contractuelles et de l'audit interne
et produit par la Direction des communications

Direction de l'observance des règles contractuelles et de l'audit interne
Centre de services partagés du Québec
4^e étage, secteur 4.550
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5W5

Dépôt légal – Mars 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada

ISBN 978-2-550-77908-7 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-77907-0 (PDF)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec – 2017

PROCESSUS DE RÉFÉRENCE EN GESTION CONTRACTUELLE

Pour les contrats d'approvisionnement et de services
supérieurs aux seuils d'appel d'offres public

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	3
Encadrer le processus de gestion contractuelle.....	5
Planifier les acquisitions.....	8
ÉTAPE 1 Définir les besoins et estimer les coûts	9
ÉTAPE 2 Établir la stratégie d’acquisition	12
ÉTAPE 3 Préparer les documents d’appel d’offres ou le projet de contrat	16
ÉTAPE 4 Constituer le comité de sélection et publier l’appel d’offres	19
ÉTAPE 5 Ouvrir et analyser les soumissions	22
ÉTAPE 6 Conclure le contrat	25
ÉTAPE 7 Faire le suivi de l’exécution du contrat	27
ÉTAPE 8 Exercer les options	30
ÉTAPE 9 Faire une modification [avenant] au contrat....	31
ÉTAPE 10 Clore le contrat	33

AVANT-PROPOS

Le processus de référence en gestion contractuelle vise à assurer une conformité exemplaire dans ce domaine. Il propose les meilleures pratiques recensées auprès d'organismes publics du Québec et d'ailleurs. Il soutient les gestionnaires et guide les intervenants impliqués à toutes les étapes du processus de gestion contractuelle.

Le processus de référence en gestion contractuelle a été élaboré dans le cadre du Plan de transformation du Centre de services partagés du Québec, adopté en avril 2015, et s'applique aux acquisitions de biens et services supérieures aux seuils d'appels d'offres publics.

Il s'inscrit également dans le cadre du « Passeport Entreprises » du Secrétariat du Conseil du trésor. En effet, l'action 18 de ce dernier vise à élaborer un modèle de référence pour les processus d'acquisition afin d'accompagner les organismes publics dans toutes les étapes menant à la réalisation d'un contrat.

Le processus de référence en gestion contractuelle :

- est utilisable dans l'ensemble de la communauté gouvernementale ;
- couvre toutes les étapes de la gestion contractuelle, de la définition du besoin à la fermeture du contrat ;
- inclut les bonnes pratiques de gouvernance des contrats, dont leur planification globale ;
- est complémentaire à la réglementation liée aux contrats des organismes publics.

De plus, le processus de référence en gestion contractuelle :

- identifie le responsable pour chacune des étapes, ce qui précise le rôle des personnes impliquées en gestion contractuelle ;
- assure une intégrité accrue du processus en ciblant les principaux risques ;
- rassemble les documents de référence et les outils afin d'accomplir adéquatement l'étape ;
- fournit un rappel à l'utilisateur concernant la reddition de comptes réglementaire [publication] ;
- identifie l'information de gestion et les indicateurs de performance essentiels à la mesure de la performance du processus.

En terminant, l'organisation tient à remercier tous les participants pour l'excellence du travail réalisé et pour la qualité de leur contribution.

Directrice du projet : M^{me} Ginette Tanguay

Chargé de projet : M^{me} Marie-Claude Ferland

Groupe de travail :

M. Greg Aucoin
M. Alain Bélanger
M. Claude Blais
M^{me} Patricia Breton
M. Max Chassé
M. Dany Fortin
M^{me} Huguette Gaulin
M. Julien Moreault
M^{me} Jessica Ninane
M^{me} Marie-Claude Simard
M. Pierre Verreault

Nous remercions également M^{me} Brigitte Guay, vice-présidente responsable du comité de gestion contractuelle, les membres du comité et la direction des affaires juridiques pour leurs commentaires, qui ont permis de bonifier le processus, ainsi que le comité de direction du Centre de services partagés du Québec pour son adhésion à ce projet porteur pour l'organisation.

CARTOGRAPHIE

DU PROCESSUS DE RÉFÉRENCE EN GESTION CONTRACTUELLE

Pour les contrats d’approvisionnement et de services
supérieurs aux seuils d’appel d’offres public

Responsable

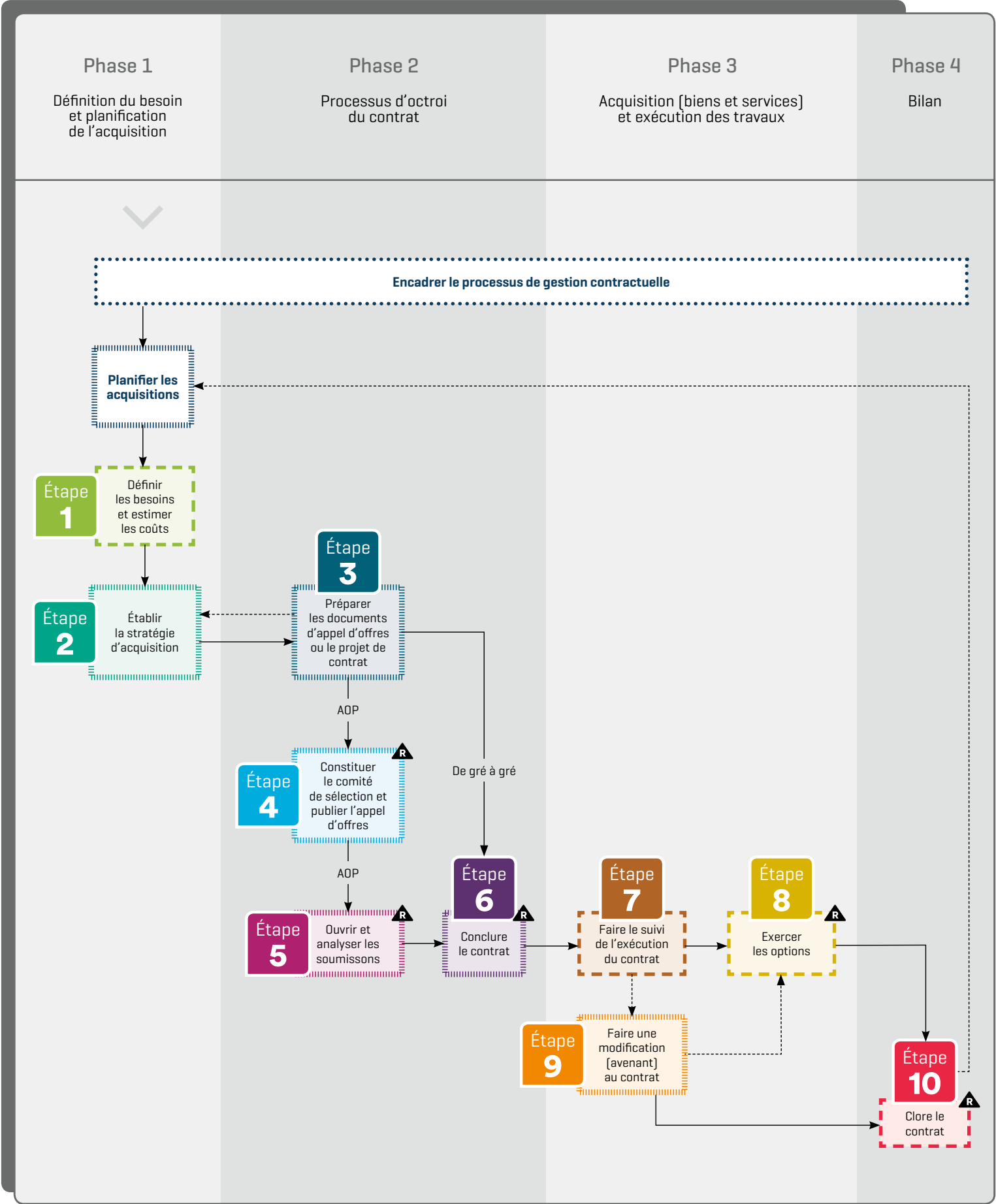
Dirigeant
d’organisme

Directeur responsable /
Conseiller en acquisition

Requérant
[Donneur d’ouvrage]

R

Reddition
de comptes



Encadrer le processus de gestion contractuelle

Planifier les acquisitions

Étape 1

Définir les besoins et estimer les coûts

Étape 2

Établir la stratégie d’acquisition

Étape 3

Préparer les documents d’appel d’offres ou le projet de contrat

Étape 4

Constituer le comité de sélection et publier l’appel d’offres

Étape 5

Ouvrir et analyser les soumissions

Étape 6

Conclure le contrat

Étape 7

Faire le suivi de l’exécution du contrat

Étape 8

Exercer les options

Étape 9

Faire une modification [avenant] au contrat

Étape 10

Clore le contrat

4

Encadrer le processus de gestion contractuelle

L’encadrement du processus de gestion contractuelle permet à l’organisme public de mettre en place un environnement de contrôle approprié assurant l’application rigoureuse des bonnes pratiques et l’intégrité du processus de gestion contractuelle. Les lignes internes de conduite font partie intégrante de cette gouvernance.

Responsable Dirigeant d’organisme

Principales références réglementaires

- Loi sur les contrats des organismes publics [LCOP] et ses règlements
- Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs [LGCE]
- Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l’Autorité des marchés publics
- Loi sur la transparence et l’éthique en matière de lobbyisme
- Loi concernant la lutte contre la corruption
- Règlement sur certains contrats d’approvisionnement des organismes publics
- Règlement sur certains contrats de services des organismes publics
- Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologies de l’information
- Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics

Se référer à l’extranet des marchés publics.

Documents de référence et outils

- Directive de gestion contractuelle
- Politique de sécurité de l’information et ses directives
- Lignes internes de conduite
- Directive sur l’attestation de l’obligation de confidentialité et de déclaration de conflit d’intérêts en gestion contractuelle
- Directive sur la prévention et la gestion des conflits d’intérêts
- Directive encadrant les communications avec les fournisseurs potentiels
- Sommaire des règles applicables au CSPQ – Contrats de services
- Plan de délégation des pouvoirs de contracter

Se référer à la section intranet – Gestion contractuelle.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Éthique et intégrité	
• Inclure des mesures pour contrôler l’accès à l’information confidentielle et pour restreindre l’accès aux locaux et aux renseignements jugés essentiels à la réalisation des mandats dans les règles internes liées à la sécurité de l’information. • Identifier clairement les documents comme étant confidentiels.	• Permet de traiter les renseignements de façon confidentielle. • Permet de contrôler l’accès des ressources externes aux lieux de travail.
Élaborer une directive établissant des balises pour repérer et encadrer les situations de conflit d’intérêts réel et apparent.	• Assure l’indépendance, l’impartialité et l’imputabilité des personnes concernées. • Assure une saine concurrence.
Élaborer une directive encadrant les communications avec les fournisseurs potentiels afin de respecter la Loi sur la transparence et l’éthique en matière de lobbyisme.	• Encadre les comportements à adopter, notamment le refus de rencontrer un lobbyiste lorsqu’il n’est pas inscrit au registre. • Favorise l’intégrité du processus.
Se doter de mécanismes de dénonciation d’un acte qui apparaît contraire à une loi.	Favorise la transparence et l’intégrité du processus.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Pouvoirs et responsabilités	
Élaborer une directive de gestion contractuelle.	● Permet de définir les rôles et responsabilités des intervenants en gestion contractuelle. ● Permet d'établir des orientations claires. ● Assure l'imputabilité des personnes participant à l'exécution du contrat.
● Élaborer le plan de délégation des pouvoirs de contracter en fonction de l'envergure et des risques. ● Élaborer une grille permettant l'évaluation des risques pour chaque contrat dont le plus haut niveau de risque exige un audit indépendant du processus contractuel.	● Permet d'établir les autorisations ou points de contrôle qu'il est nécessaire d'effectuer au cours du processus de gestion contractuelle, notamment pour : > les contrats qui devront être analysés par un comité stratégique avant leur attribution ; > les contrats qui seront soumis à un audit interne ou externe avant l'octroi du contrat.
Compétences des ressources humaines	
Déterminer les activités qui doivent être réalisées en exclusivité ou prioritairement par les ressources internes.	● Favorise la confidentialité des renseignements. ● Encadre l'utilisation des ressources externes. ● Permet d'assurer que les ressources internes affectées à la gestion de projet en technologies de l'information (TI) détiennent minimalement des compétences égales ou supérieures aux ressources du fournisseur.
Assurer une formation adéquate et continue des intervenants en gestion contractuelle, en ce qui concerne notamment : ● l'éthique et l'intégrité, y compris les valeurs de l'organisme public et la confidentialité des renseignements ; ● le cadre réglementaire et les fondements de la LCOP ; ● la directive de gestion contractuelle, qui aborde entre autres les rôles et responsabilités des personnes en gestion contractuelle.	● Assure la conformité aux cadres réglementaire et administratif. ● Favorise une application rigoureuse du processus d'adjudication du contrat. ● Favorise la compréhension et le respect de l'ensemble des clauses du contrat lors de son exécution.
Constituer un répertoire de membres de comité de sélection par spécialité et assurer leur formation adéquate et continue.	● Assure que les membres du comité ont les connaissances nécessaires pour apprécier adéquatement les soumissions. ● Favorise l'indépendance, l'impartialité et l'imputabilité du processus d'évaluation des soumissions. ● Évite la sélection des membres du comité par le donneur d'ouvrage.
Structure de l'organisme public	
Répartir entre différents services, ou à tout le moins différentes personnes, les fonctions de définition des besoins, d'élaboration de l'appel d'offres et de suivi du contrat.	● Favorise l'indépendance, l'impartialité et l'imputabilité des personnes concernées par le processus de gestion contractuelle. ● Favorise l'intégrité du processus.
Mettre en place un processus systématique et transparent de traitement des plaintes.	● Favorise la transparence et l'intégrité du processus. ● Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
Se doter d'un processus définissant les modalités pour le règlement des différends.	● Favorise la transparence et l'intégrité du processus. ● Permet d'éviter les recours judiciaires.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Élaborer une directive d’audits et d’amélioration continue précisant notamment la portée, la responsabilité, la fréquence, la communication et le suivi des résultats.	● Permet de procéder régulièrement à des audits de conformité en gestion contractuelle. ● Permet de procéder à des audits pour les contrats évalués comme étant à risque élevé. ● Permet d’ajuster les pratiques en gestion contractuelle.
Élaborer une procédure d’évaluation de rendement et un registre unique comportant toutes les évaluations de rendement des fournisseurs.	● Permet d’apprécier le respect des clauses lors de l’exécution du contrat. ● Favorise la qualité des services obtenus de la part du fournisseur. ● Permet au fournisseur d’obtenir une rétroaction afin d’améliorer sa prestation de services. ● Permet de privilégier les fournisseurs offrant une bonne performance.
Mettre en place une reddition de comptes adéquate et faite au moment opportun aux autorités.	● Permet la bonne prise de décision. ● Permet de gérer les risques. ● Permet d’améliorer les pratiques de gestion contractuelle.

Planifier les acquisitions

La planification des contrats vise à cibler, au moment opportun, les activités et les autorisations nécessaires pour répondre aux besoins de l’ensemble de l’organisme public en atténuant les risques et en atteignant ses objectifs. Ainsi, les acquisitions seront cohérentes avec les priorités stratégiques de l’organisme public et les orientations gouvernementales. Ceci permettra une utilisation judicieuse des fonds publics, en améliorant l’efficacité du processus et les économies d’échelle qui en découlent.

Responsable Directeur responsable de la gestion contractuelle

Principaux risques

- Délais trop courts ou achats non planifiés, empêchant ou entravant la saine concurrence
- Acquisitions incohérentes avec les priorités stratégiques de l’organisme public et les orientations gouvernementales
- Acquisitions non autorisées ou inutiles

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
• Mettre en place un outil permanent de planification des contrats qui permet de distinguer les besoins récurrents et d’intégrer les nouveaux besoins.	• Permet l’alignement des acquisitions avec le plan stratégique de l’organisme public. • Permet d’éviter les prolongations et les suppléments. • Permet d’organiser les acquisitions afin de rendre le processus efficace. • Permet d’optimiser les ressources comme le regroupement d’achats, l’homologation de biens ou la qualification des fournisseurs. • Permet de faire une planification et un suivi en ce qui concerne : > les approbations requises ; > l’échéancier global requis pour réaliser les acquisitions ; > le financement nécessaire [budget]. • Permet d’anticiper les risques. • Permet de valider la stratégie d’acquisition.

Information de gestion

- Liste des contrats pour des besoins récurrents
- Liste des contrats venant à échéance dans moins de 12 mois
- Liste des demandes d’acquisition informatisées autorisées

Indicateurs de performance du tableau de bord

- Délai entre la date d’autorisation de l’acquisition et la date de début du contrat
- Nombre de contrats récurrents par rapport au nombre total de contrats

Étape 1

Définir les besoins et estimer les coûts

La définition des besoins et l’estimation des coûts ont pour objectif de préciser, avec la plus grande exactitude possible, la nature et l’envergure des biens ou des services requis. Cette étape constitue le point de départ pour mener à bien les étapes subséquentes, en l’occurrence la préparation de l’appel d’offres, l’attribution du contrat et l’exécution du contrat. Pour réussir cette étape, il faut y consacrer temps et efforts.

Responsable Requérant [donneur d’ouvrage]

Principaux risques

- Acquisition ne correspondant pas au besoin
- Définition incomplète des besoins
- Concurrence insuffisante
- Estimation erronée des coûts
- Non-obtention du juste prix
- Prolongation ou supplément au contrat
- Bris de confidentialité
- Collusion, corruption, trafic d’influence ou abus de pouvoir

Documents de référence et outils

- Sommaires des règles applicables au CSPQ – Contrats de services
- Formulaire de demande d’acquisition
- Attestation de l’obligation de confidentialité et de déclaration de conflit d’intérêts
- Plan de délégation du pouvoir de contracter
- Grille d’évaluation des risques

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Définir les besoins	
Définir les besoins en biens ou en services en fonction des objectifs à atteindre ou des résultats attendus.	● Évite de cibler des produits précis ou des fournisseurs en particulier. ● Prévient d’indiquer le moyen pour combler le besoin. ● Favorise l’accès aux contrats publics et une plus grande ouverture à l’innovation. ● Permet d’indiquer le niveau de performance à atteindre. ● Permet d’atteindre les objectifs gouvernementaux en matière de développement durable. ● Permet d’opter pour la meilleure stratégie d’acquisition. ● Réduit le nombre de modifications au contrat et renforce l’imputabilité du fournisseur et de l’organisme.
Confier la définition des besoins aux ressources internes. ⚠ Si la définition du besoin nécessite une expertise de pointe à l’externe, faire signer un engagement de confidentialité et aviser la personne ou sa firme qu’elle ne pourra soumissionner sur l’appel d’offres.	● Conserve l’expertise à l’interne et diminue la dépendance à l’égard des fournisseurs. ● Facilite la protection de la confidentialité des renseignements. ● Réduit le risque de conflit d’intérêts et évite de donner un avantage concurrentiel au fournisseur associé à la définition du besoin. ● Favorise le transfert des connaissances.
Impliquer un conseiller en acquisition dès le début du processus. ● Consulter le pôle d’expertise du CSPQ pour les acquisitions complexes en TI. ● Dans le cas d’un regroupement d’organismes, constituer un comité pour recueillir les besoins.	● Assure la conformité aux cadres réglementaire et administratif ainsi qu’aux bonnes pratiques. ● Permet d’élaborer la description en lui donnant une meilleure adéquation avec les besoins. ● Réduit le risque de modification du contrat et renforce l’imputabilité du fournisseur et de l’organisme. ● Permet d’ajuster ou d’améliorer les façons de faire.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Faire signer par tous les participants à la définition des besoins l’attestation de l’obligation de confidentialité et déclaration de conflit d’intérêts.	● Permet de repérer les liens privilégiés avec des fournisseurs, afin d’éviter tout conflit d’intérêts. ● Assure l’indépendance, l’impartialité et l’imputabilité des personnes participant à la définition des besoins.
Procéder à une analyse du marché, notamment à l’aide : ● des renseignements issus des activités de veille ; ● des informations disponibles dans le Système électronique d’appel d’offres (SEAO) ; ● d’un appel d’intérêt ; ● de la vitrine technologique inversée.	● Permet de connaître les différentes solutions, les innovations et les tendances du marché, et d’ajuster les orientations initiales. ● Permet une plus grande ouverture à la concurrence et à l’innovation. ● Permet de connaître les fournisseurs potentiels, leurs produits et les prix sur le marché.  L’appel d’intérêt ne doit pas accroître les chances de sélection des fournisseurs participants.
 Estimer les coûts	
Analyser les acquisitions similaires précédentes.	● Permet de prendre en compte l’historique de l’exécution antérieure pour le même type d’acquisition. ● Permet de considérer les prix soumis et le nombre de soumissions des contrats antérieurs. ● Permet de détecter les indices de collusion.
Analyser et synthétiser les causes qui ont nécessité des addendas lors des appels d’offres similaires précédents.	● Permet de dégager des tendances menant aux modifications de contrat. ● Permet d’ajuster ou d’améliorer les façons de faire.
Considérer d’utiliser l’approche du coût total d’acquisition pour déterminer le prix d’acquisition d’un bien.	● Permet de considérer, outre le coût initial du bien, l’ensemble des coûts liés à l’acquisition. ● Permet une comparaison plus équitable entre les soumissions, en vue de faire le choix économiquement le plus avantageux.
Inclure les options de renouvellement et les options d’acquisition de biens ou de prestation de services supplémentaires pour établir le montant du contrat.	● Permet de convenir des prix pour les acquisitions futures. ● Permet de respecter le cadre réglementaire et le plan de délégation. ● Optimise le processus pour combler les besoins identiques futurs.
Consulter un expert financier ou constituer un comité technique pour valider l’estimation des coûts lors d’acquisitions complexes ou d’envergure.	● Permet d’approfondir tous les éléments à considérer dans l’estimation des coûts. ● Facilite l’appréciation du prix des soumissions reçues ou la négociation adéquate du contrat de gré à gré. ● Réduit le risque de modification en cours d’exécution du contrat.
Garder confidentielle l’information relative à l’estimation des coûts jusqu’à la publication de l’appel d’offres.	● Réduit le risque d’obtenir des soumissions issues de pratiques collusoires.
Évaluer les risques liés à l’acquisition.	● Permet d’orienter la stratégie de l’acquisition. ● Permet d’assurer le bon niveau d’autorisation de l’acquisition. ● Protège les intérêts de l’organisme.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Autorisations / points de contrôle	
Faire approuver la demande d’acquisition conformément au plan de délégation.	● Permet d’obtenir les autorisations et d’effectuer les validations appropriées. ● Permet de s’assurer que la définition des besoins, l’évaluation des risques et l’estimation des coûts sont en lien avec les objectifs de l’organisation.
Arrimer les autorisations requises pour le démarrage d’un projet et celles qui sont liées aux demandes d’acquisition.	● Assure une cohérence avec la gestion de projet, le cas échéant.
> Documentation	
Utiliser un formulaire de demande d’acquisition standardisé pour documenter notamment : ● la définition des besoins ; ● l’analyse des options ; ● la base du calcul de l’estimation des coûts et les hypothèses utilisées ; ● les autorisations obtenues, le cas échéant ; ● les validations effectuées ; ● les décisions importantes ; ● la prise en compte des orientations gouvernementales en matière de développement durable ; ● la révision, par le conseiller en acquisition, quant à la clarté du besoin, à l’estimation des coûts et à l’évaluation des risques ; ● dans le cas d’un regroupement d’organismes, documenter l’analyse de son effet sur l’économie régionale.	● Permet d’uniformiser les dossiers d’acquisition. ● Assure la présence des validations et des justifications appuyant les décisions importantes. ● Facilite la reddition de comptes. ● Permet une révision rapide du dossier et le transfert à un autre responsable. ● Facilite le cheminement du dossier aux différentes étapes du processus.
Désigner clairement, dans le formulaire de demande d’acquisition, le responsable du contrat, le conseiller en acquisition, et les personnes participant à la définition des besoins ainsi qu’à la gestion et au suivi du contrat.	● Favorise l’indépendance, l’impartialité et l’imputabilité des personnes participant à la définition des besoins. ● Favorise le contrôle des accès à l’information et la confidentialité des documents.
 Le responsable du contrat est désigné en fonction de l’envergure et des risques du contrat.	

Information de gestion

Indicateurs de performance du tableau de bord

- Clarté des besoins
 - > Nombre d’addendas
 - > Nombre d’avenants [supplément et prolongation]
- Estimation des coûts
 - > % d’écart avec prix soumis
 - > Nombre d’avenants [supplément]

Le saviez-vous ?

- La Directive concernant la gestion des contrats d’approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics traite :
 - > des contrats conclus avec une personne physique n’exploitant pas une entreprise individuelle [section 6] ;
 - > des communications d’influence dans les contrats [section 8].
- Le calcul des coûts pour les acquisitions de longue durée peut être ajusté par un facteur d’actualisation.



Étape 2

Établir la stratégie d’acquisition

La stratégie d’acquisition doit être définie en fonction de la nature des besoins. Pour réussir, elle doit satisfaire aux exigences opérationnelles du requérant, tout en étant conforme aux cadres réglementaire et administratif et en optimisant les ressources. Cette étape doit être réalisée par le conseiller en acquisition, en collaboration étroite avec le requérant.

Responsable Conseiller en acquisition*

Principaux risques

- Acquisition ne correspondant pas au besoin
- Concurrence insuffisante
- Corruption, trafic d’influence ou abus de pouvoir
- Bris de confidentialité

Documents de référence et outils

- Gabarit du plan de travail
- Formulaire de demande d’acquisition
- Base de données sur les contrats antérieurs ou similaires
- Attestation de l’obligation de confidentialité et de déclaration de conflit d’intérêts
- Guide concernant la conclusion d’un contrat de gré à gré
- Procédure – Autorisations en lien avec la gestion contractuelle

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Élaborer un plan de travail et un calendrier présentant les étapes nécessaires à l’acquisition.	● Permet une planification adéquate du processus d’acquisition, ce qui augmente les chances de répondre au besoin avec succès au moment attendu et qui contribue à faciliter grandement les phases subséquentes.
S’assurer d’une bonne compréhension du besoin et d’une connaissance suffisante du marché de la part du conseiller en acquisition. En plus de consulter les dossiers antérieurs ou similaires, il peut : ● consulter ses pairs et le pôle d’expertise ; ● faire de la veille sur les meilleures pratiques de l’industrie et d’autres instances gouvernementales.	● Permet l’adéquation de la stratégie d’acquisition avec les besoins exprimés. ● Permet de veiller à l’intégrité du processus. ● Assure une cohérence avec les dossiers d’acquisition passés et actuels. ⚠ Cette cohérence ne doit pas amener une prévisibilité dans les façons de faire, car cela augmenterait les risques de corruption. ● Permet d’améliorer le processus en remédiant aux lacunes observées.
Évaluer les risques liés à la stratégie d’acquisition.	● Permet d’optimiser la stratégie afin d’obtenir la meilleure acquisition au meilleur coût.
Pour les appels d’offres et les contrats représentant un haut risque médiatique, prévoir une stratégie de communication.	● Favorise la transparence et l’intégrité du processus.
Faire signer par le conseiller en acquisition l’attestation de l’obligation de confidentialité et de déclaration de conflit d’intérêts.	● Permet de repérer les liens privilégiés avec des fournisseurs afin d’éviter tout conflit d’intérêts. ● Assure l’indépendance, l’impartialité et l’imputabilité des personnes participant à la définition des besoins.
Prévoir une période de transition pour les mandats récurrents, afin de ne pas prolonger ce type de contrat par une commande ou une demande d’exécution allant au-delà de la date de fin du contrat.	● Permet d’assurer la continuité nécessaire pour combler le besoin. ● Évite les modifications au contrat. ● Permet un meilleur accès aux contrats publics.

* Le terme conseiller en acquisition désigne aussi le secrétaire de comité de sélection, le cas échéant.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Pour établir la durée du contrat, considérer notamment : - la variation des besoins dans le temps ; - l'évolution technologique ; - la durée de vie utile de l'acquisition ; - les conditions du marché [taux de change, indice des prix à la consommation, etc.] ; - les pratiques propres à l'industrie.	- Il peut être avantageux de conclure un contrat sur plusieurs années afin d'avoir un meilleur prix et de stabiliser les coûts. - Un contrat de services correspondant à la durée de vie utile d'un bien permet d'optimiser l'acquisition. ⚠ Un contrat dont la durée est plus longue accroît son envergure, ce qui peut avoir pour conséquence de restreindre la concurrence.
- Considérer l'allotissement des contrats lorsqu'ils sont de grande envergure. - S'assurer que les composantes de la stratégie n'entraînent pas des frais indus pour le dépôt d'une soumission.	Favorise l'accès aux contrats publics.
Envisager toutes les possibilités suivantes dans l'établissement de la stratégie d'acquisition, afin de proposer celle qui permet d'atteindre les objectifs de l'organisation.	
- Homologation de biens / qualification des prestataires de services - Qualification centralisée d'entreprises [contrats en matière de TI]	- Permet d'évaluer préalablement les capacités et les compétences des prestataires de services. - Permet de valider les caractéristiques techniques des biens. - Permet de répondre plus rapidement à un besoin immédiat en utilisant le mode d'adjudication fondé sur le prix uniquement.
Option de renouvellement / option d'acquisition de biens supplémentaires	Permet de mettre fin à un contrat lorsqu'il y a une incertitude par rapport au besoin à long terme.
Mode d'adjudication Prix uniquement	Permet d'alléger les délais et le processus d'adjudication en n'ayant pas recours à un comité de sélection, puisque l'adjudication repose sur des éléments de conformité uniquement.
Qualité minimale [prix le plus bas]	Permet d'évaluer des aspects qualitatifs de la soumission et de sélectionner la soumission ayant un niveau de qualité acceptable et le prix le plus bas.
Rapport qualité / prix [prix ajusté le plus bas]	- Permet d'ajuster le prix en fonction de l'évaluation de la qualité de la soumission, pour choisir celle ayant le meilleur rapport qualité / prix. - Permet de consentir à un prix plus élevé en retour d'une meilleure qualité.
Essais de conformité	Permet de réduire le risque quant au choix de l'adjudicataire en testant le bien avant la conclusion du contrat.
Procédure d'appel d'offres comportant 2 étapes	- Permet de sélectionner les fournisseurs possédant une expertise essentielle pour combler le besoin. - Permet de qualifier les fournisseurs avant la poursuite de la procédure d'appel d'offres.
Procédure de dialogue compétitif [contrats en matière de TI]	Permet d'optimiser le choix de l'acquisition en fonction du besoin à combler lorsqu'elle présente un haut degré de complexité.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Mode de rémunération Forfaitaire	- Permet d’obtenir un prix ferme, car les besoins à satisfaire (livrables) sont clairement déterminés et mesurables. - Permet le transfert d’une juste part de risque au fournisseur et une imputabilité accrue du fournisseur. - Allège le suivi fait par le responsable du contrat lors de l’exécution, car le contractant est libre des moyens quant à l’exécution du contrat. - Permet d’éviter les contrats assimilables à des contrats de travail.
Prix unitaire Lorsque les livrables sont clairement déterminables et récurrents et que la quantité à acquérir, le rythme ou la fréquence de leur acquisition sont incertains.	- Permet le transfert d’une juste part de risque au fournisseur et une imputabilité accrue du fournisseur. - Permet d’éviter les négociations en cours d’exécution du contrat.
Taux horaire Lorsque les livrables ne sont pas clairement déterminables et que le nombre de demandes, le rythme ou la fréquence de leur acquisition sont incertains.	- Permet une flexibilité pour des ajustements lors de l’exécution du contrat sans dénaturer le besoin initial. - L’utilisation du taux horaire au lieu du taux journalier, permet une gestion plus serrée des heures travaillées et payées. ⚠ Nécessite d’encadrer davantage les mécanismes de gestion et de suivi du contrat.
Contrat à commandes / contrat à exécution sur demande Lorsque qu’il existe une incertitude raisonnable quant à la quantité de biens ou de livrables à acquérir ou à la date de leur livraison, contrairement au contrat ferme.	Permet une meilleure adéquation du contrat avec le besoin et une souplesse quant à l’exécution du contrat. ⚠ L’incertitude ne doit pas être telle qu’elle serait perçue par les fournisseurs comme un élément de risque et qu’elle aurait pour effet d’empêcher l’obtention du juste prix. ⚠ Le fait d’opter pour un contrat à commandes ou à exécution sur demande ne libère pas le requérant de son engagement contractuel, dont l’obligation d’estimer ses besoins avec précision et rigueur.
Contrat à commandes Lorsque l’acquisition est sujette à une évolution technologique rapide, envisager : - le remplacement par un bien équivalent - et lorsqu’il y a plusieurs fournisseurs - la révision du prix à la baisse.	- Permet d’obtenir un meilleur prix. - Permet de suivre l’évolution technologique. - Permet de ne pas procéder à un appel d’offres additionnel causé par l’évolution technologique, ce qui optimise le processus.
➤ Autorisations / points de contrôle	
- Soumettre la stratégie d’acquisition à l’autorité compétente ou à un comité stratégique lorsque le contrat est de grande envergure ou est évalué comme étant à risque élevé. - Justifier l’utilisation du taux horaire. - Pour les contrats évalués comme étant à risque élevé, consulter la Direction des affaires juridiques. - Faire valider, par la Direction des affaires juridiques, les stratégies s’appliquant aux exceptions prévues aux cadres réglementaire et administratif [sauf en cas d’urgence]. ⚠ Un avis d’intention doit être publié préalablement à la conclusion d’un contrat de gré à gré.	
- Assure la conformité aux cadres réglementaire et administratif. - Favorise l’intégrité du processus d’acquisition. - Réduit le risque de contestation de la part du fournisseur. - Assure la présence des validations et des justifications appuyant les décisions importantes.	

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Documentation	
● Utiliser un formulaire de demande d’acquisition standardisé pour documenter : > la justification de la stratégie d’acquisition ; > la recommandation par le conseiller en acquisition ; > l’autorisation selon le plan de délégation.	● Favorise la transparence et l’intégrité du processus. ● Permet d’uniformiser l’analyse des dossiers pour les éléments obligatoires et d’obtenir les autorisations requises. ● Permet de constituer un historique des dossiers d’acquisition. ● Permet une révision rapide du dossier et facilite le transfert à un autre responsable. ● Facilite l’acheminement du dossier aux différentes étapes.

Information de gestion

Indicateurs de performance du tableau de bord

- Concurrence
 - > Nombre de soumissions reçues par AOP
 - > Nombre de nouveaux fournisseurs lors de contrats récurrents
- Transfert de risque
 - > % contrats à forfait et coûts unitaires
 - > % contrats à taux horaire
- Contrat de gré à gré
 - > Nombre de contrats attribués en vertu de l’article 13 [4] de la LCOP par rapport au nombre total de contrats attribués [en nombre et en valeur].

Le saviez-vous ?

- Lors d’un regroupement d’organismes :
 - > des rencontres et des discussions sont organisées avec les représentants de chacun des organismes publics susceptibles de faire partie du regroupement, afin que tous puissent bien comprendre et évaluer leurs besoins ;
 - > un engagement écrit doit être conclu entre les différents organismes publics.
- Un historique des acquisitions est constitué par le directeur responsable de la gestion contractuelle, en vue de développer une mémoire organisationnelle et de s’y référer lors de l’apparition de tout nouveau besoin. Cet historique permet aussi d’effectuer un suivi efficace et efficient des dossiers.
- Afin d’éviter de devoir reprendre le processus d’adjudication dans l’éventualité où les soumissions sont supérieures aux seuils et de prévenir le dépassement des seuils réglementaires si une modification est requise, il est avantageux :
 - > de se doter de seuils plus restrictifs que ceux du cadre réglementaire ;
 - > d’utiliser le mode de sollicitation du seuil supérieur lorsque le coût estimé de l’acquisition, incluant toutes les options, se rapproche du seuil [10 %].



Étape 3

Préparer les documents d'appel d'offres ou le projet de contrat

La préparation des documents d'appel d'offres ou du projet de contrat est une étape importante visant à répondre de façon efficace et durable au besoin. L'enjeu est de rédiger fidèlement les documents relatifs au contrat en fonction du besoin à combler. Lorsqu'il s'agit d'un appel d'offres, celui-ci devra susciter l'intérêt du plus grand nombre possible de soumissionnaires potentiels.

Responsable Conseiller en acquisition*

Principaux risques

- Rédaction incomplète des documents d'appel d'offres ou du projet de contrat
- Mauvaise compréhension du besoin ou différends
- Clauses floues ou ambiguës
- Critères spécifiques ou exigences inutiles
- Concurrence insuffisante
- Non-obtention du juste prix

Documents de référence et outils

- Gabarits standards d'appel d'offres / de contrat
- Attestation de l'obligation de confidentialité et de déclaration de conflit d'intérêts
- Gabarit de justification des exigences et des critères

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
• Utiliser les gabarits en vigueur élaborés par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) ou des documents standardisés inspirés de ces gabarits pour rédiger les appels d'offres et les contrats. • Inclure le contrat à être signé aux gabarits des appels d'offres, le cas échéant.	• Favorise la transparence et l'intégrité du processus. • Favorise l'accessibilité et la saine concurrence en : > facilitant le repérage des conditions et des exigences ; > diminuant le nombre de questions. • Permet d'assurer l'intégration des dernières modifications réglementaires.
Retenir les exigences essentielles et sélectionner celles qui : • sont en adéquation avec les besoins ; • sont neutres et objectives ; • ne ciblent pas de produits précis.	• Favorise l'accessibilité et la saine concurrence, en évitant le rejet d'une soumission pour un motif mineur. • Favorise la transparence et l'intégrité du processus. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
⚠ En cas d'impossibilité, considérer les produits équivalents, en précisant à l'appel d'offres les caractéristiques qui seront mesurées pour établir leur équivalence.	
Lorsqu'une évaluation de la qualité est requise : • fournir des gabarits de réponse pour les soumissionnaires ; • choisir le nombre de critères et leur nature en fonction des besoins à combler ; • éviter les critères éliminatoires ; • veiller à attribuer une pondération équitable à chacun des critères ; • prévoir une échelle d'attribution de notes permettant de faciliter l'évaluation du niveau de qualité recherché, le cas échéant.	• Favorise l'uniformité et facilite la comparaison entre les soumissions. • Permet d'obtenir une réponse concise de la part des soumissionnaires. • Facilite le repérage des informations recherchées. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable. • Favorise la transparence et l'intégrité du processus. • Favorise l'accès aux contrats publics et une plus grande ouverture à l'innovation.

* Le terme conseiller en acquisition désigne aussi le secrétaire de comité de sélection, le cas échéant.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
En ce qui concerne le mode de rémunération à taux horaire, exiger dans l'appel d'offres la documentation nécessaire à l'évaluation de l'ensemble des ressources requises pour l'exécution du contrat.	● Permet l'évaluation de la qualité de la soumission lors de la réunion du comité de sélection. ● Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable. ● Limite l'évaluation des ressources qu'en cas de leur remplacement, ce qui réduit les possibles substitutions de cette fonction réservée au moment du comité de sélection.
● Rendre disponibles les travaux effectués par un fournisseur au cours d'une phase précédente du projet. ● Inclure une clause d'exclusion des fournisseurs ayant participé à la définition des besoins.	● Permet de ne pas avantager indûment un fournisseur. ● Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
● Limiter le recours aux revendeurs, en traitant directement avec les manufacturiers lorsque leur modèle d'affaires le permet. ● Interdire la sous-traitance ou le consortium lorsqu'il existe peu de concurrents.	● Réduit les risques de collusion et de corruption.
Prévoir des clauses portant notamment sur : ● la garantie de la qualité des travaux ; ● les demandes d'exécution ; ● le remplacement de ressources ; ● les pénalités liées aux délais de livraison, aux remplacements de ressources et aux niveaux de services ; ● l'exercice des options ; ● les modalités de suivi d'exécution du contrat ; ● l'évaluation de rendement ; ● la période de transition en vue du prochain contrat ; ● le transfert des connaissances ; ● les recours pour le règlement des différends.	● Assure la protection des intérêts de l'organisme public. ● Assure la gestion et le suivi efficaces du contrat. ● Assure à l'organisme public la continuité nécessaire pour combler son besoin lorsqu'il est récurrent.
Prévoir une clause portant sur les modalités de facturation et de paiement, et préciser les renseignements obligatoires à fournir sur les biens livrés ou les travaux effectués et sur le délai requis de réception des factures.	● Permet de s'assurer que la facturation est conforme au contrat. ● Permet d'accentuer l'imputabilité du fournisseur quant à la qualité de la facturation.
Prévoir des clauses portant sur : ● le recouvrement des dommages liés au désistement du plus bas soumissionnaire conforme et acceptable ; ● les règles de l'organisme public en matière d'intégrité et d'éthique dans les contrats ; ● l'exigence de la réussite d'une enquête de sécurité [habilitation sécuritaire] selon le niveau de risque des fonctions exercées, le cas échéant.	● Incite le gagnant à honorer son contrat et à ne pas être partie à une collusion en se désistant au profit d'un autre fournisseur. ● Réduit les risques de corruption. ● Augmente l'imputabilité du fournisseur en matière d'intégrité et d'éthique dans les contrats publics.
Désigner le conseiller en acquisition* : ● comme le seul représentant ayant la tâche de répondre aux questions des fournisseurs ; ● comme responsable de l'analyse de l'admissibilité des fournisseurs et de la conformité administrative des soumissions.	● Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable. ● Favorise la transparence et l'intégrité du processus. ● Favorise une plus grande neutralité lors des réunions du comité de sélection, grâce à une meilleure connaissance du besoin.
Publier un projet du document d'appel d'offres, lorsque pertinent.	● Permet de clarifier et de modifier les documents d'appel d'offres à la suite des commentaires reçus. ● Suscite une plus grande diversité des soumissions.

* Le terme conseiller en acquisition désigne aussi le secrétaire de comité de sélection, le cas échéant.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Autorisations / points de contrôle	
Valider les exigences et les critères d'évaluation.	• Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable. • Favorise l'intégrité du processus.
Impliquer la Direction des affaires juridiques lorsque l'acquisition est complexe ou de grande envergure.	• Assure la conformité aux cadres réglementaire et administratif. • Favorise la protection des intérêts de l'organisme public.
Faire signer le formulaire de demande d'acquisition par le requérant et le conseiller en acquisition.	• Permet de s'assurer que la demande est complète et bien documentée. • Confirme l'acceptation de la stratégie d'acquisition de la part du requérant et du conseiller en acquisition. • Augmente l'imputabilité à l'égard des décisions prises.
> Documentation	
• Utiliser le gabarit standard pour justifier le choix des exigences et des critères d'évaluation, le cas échéant. • Documenter tout retrait d'une clause obligatoire incluse aux gabarits standardisés d'appel d'offres ou de contrat.	• Uniformise la présentation des informations. • Facilite le contrôle des clauses minimales requises. • Favorise la protection des intérêts de l'organisme public.

Information de gestion

Indicateurs de performance du tableau de bord

- Clarté de l'AOP
 - > Nombre d'addendas
- Concurrence
 - > Nombre de soumissions reçues par AOP
 - > Nombre de nouveaux fournisseurs lors de contrats récurrents

Le saviez-vous ?

- La présence d'un produit sur la liste d'homologation ou la présence d'un fournisseur sur la liste de qualification ne garantit pas que l'organisme public accordera un contrat au fournisseur. Par contre, lors d'une acquisition concernant ce besoin, l'organisme public est tenu d'utiliser cette liste.
- Si le secteur requérant modifie ses besoins au moment où la stratégie d'acquisition est sur le point d'être confirmée, le processus doit être repris depuis le début [étape 1].



Étape 4

Constituer le comité de sélection et publier l'appel d'offres

Pour les contrats de gré à gré : se référer au *Guide concernant la conclusion d'un contrat de gré à gré*. Passer à l'étape 6.

Le comité de sélection a pour rôle d'évaluer la qualité des soumissions. Afin de s'acquitter de cette importante tâche de manière intègre et équitable, il doit être composé de membres compétents et impartiaux. La nomination des membres doit se faire avant le lancement de l'appel d'offres, comme exigé par la réglementation, dans le but de préserver le principe de transparence lorsque des critères de qualité sont prévus à l'appel d'offres public.

La publication des appels d'offres publics (AOP) dans le SEAO a pour but de susciter l'intérêt du fournisseur afin d'obtenir la meilleure proposition au meilleur prix.

Responsable Conseiller en acquisition*

Principaux risques

- Concurrence insuffisante
- Non-obtention du juste prix
- Manque de transparence et d'intégrité du processus contractuel
- Sécurité de l'information [confidentialité, disponibilité et intégrité]
- Collusion, corruption ou abus de confiance

Documents de référence et outils

- Engagement de confidentialité
- Gabarit pour la composition du comité de sélection
- Gabarit pour les questions des soumissionnaires potentiels

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
➤ Constitution du comité de sélection S'assurer de mettre en place les mesures suivantes pour la composition du comité de sélection : • désignation des membres, en tenant compte de leurs champs d'expertise et du niveau de risque du contrat ; • désignation des membres parmi les employés de la fonction publique, dont au moins un est externe à l'organisme public ; • exclusion de la personne assumant les fonctions de chargé de projet du contrat ; • rotation des membres ; • exclusion des personnes ayant participé à la définition des besoins ; • homogénéité entre les membres et absence de lien d'autorité ou hiérarchique, afin d'éviter une influence indue. ⚠ Aucun membre du comité ne peut relever du responsable du contrat.	• Assure l'indépendance, l'impartialité et l'imputabilité des membres du comité de sélection. • Permet d'assurer la transparence et l'intégrité du processus. • Réduit le risque de corruption et d'abus de confiance. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
Obtenir le résultat positif de l'enquête de sécurité (habilitation sécuritaire) des membres, le cas échéant.	• Assure une plus grande neutralité des membres du comité de sélection.
Confirmer que tous les membres ont reçu une formation incluant une sensibilisation à la collusion et à la corruption.	• Assure que les membres du comité ont les connaissances nécessaires pour apprécier adéquatement les soumissions.

* Le terme conseiller en acquisition désigne aussi le secrétaire de comité de sélection, le cas échéant.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
• Faire signer, par les membres du comité de sélection : > l’attestation de l’obligation de confidentialité ; > une attestation de déclaration de conflit d’intérêts, le cas échéant. • Garder confidentiel le nom des membres du comité.	• Permet de repérer les liens privilégiés avec des fournisseurs afin d’éviter tout conflit d’intérêts. • Assure l’indépendance, l’impartialité et l’imputabilité des membres du comité de sélection. • Évite qu’un soumissionnaire communique avec un membre du comité au sujet du contrat. • Évite le bris de la confidentialité des informations de la part d’un membre du comité de sélection. • Assure qu’il n’y aura pas de communication entre les membres du comité de sélection. • Assure que l’analyse des soumissions se fait individuellement, avant la réunion du comité.

> Publication et réception des soumissions

Envisager un délai de publication qui tient compte de l’envergure du contrat, de son niveau de risque et du délai nécessaire pour le traitement des plaintes.	• Favorise l’accès aux contrats publics et suscite une saine concurrence. • Favorise la transparence et l’intégrité du processus.
Exiger des fournisseurs qu’ils posent leurs questions par écrit, et les faire parvenir exclusivement au conseiller en acquisition ou au secrétaire de comité de sélection désigné dans l’appel d’offres.	• Favorise la transparence et l’intégrité du processus.
Évaluer la pertinence des réunions d’information et celle des visites sur les lieux d’exécution du contrat. Prévoir un encadrement approprié, le cas échéant.	• Permet de restreindre les risques que peuvent comporter les communications entre les soumissionnaires potentiels.
Favoriser la réception de la soumission par voie électronique [via le SEAO] lorsque les dispositions sont en place.	• Permet de réduire les délais liés à la transmission des documents.
Prolonger le délai de réception des soumissions lorsqu’un addenda est susceptible d’amener une modification importante aux documents d’appel d’offres, nonobstant l’effet sur le prix.	• Favorise l’accès aux contrats publics et suscite une saine concurrence.
Garder confidentielle toute information permettant l’identification des fournisseurs ou d’une personne ayant manifesté son intérêt à l’égard de l’appel d’offres.	• Réduit le risque de collusion et de corruption. • Facilite l’obtention d’un juste prix.
À la réception des soumissions : • transmettre un accusé de réception ; • indiquer la date et l’heure de la réception.	• Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.

> Autorisations / points de contrôle

Faire approuver par le dirigeant d’organisme toute dérogation à la nomination d’un membre de comité de sélection.	• Assure la conformité aux cadres réglementaire et administratif. • Favorise la transparence et l’intégrité du processus.
 Aucune dérogation ne peut s’appliquer pour la personne assumant les fonctions de chargé de projet du contrat.	
• Prévoir la validation d’un addenda modifiant les clauses de l’appel d’offres par le requérant préalablement à sa publication.	• Assure le traitement intègre et équitable des demandes. • Favorise l’adéquation de l’addenda avec le besoin du requérant.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Documentation	
• Conserver au dossier l’attestation du dirigeant d’organisme ou de son représentant désigné au sujet de la conformité de la nomination des membres du comité de sélection. • Documenter le délai de publication accordé. • Documenter toutes les questions des fournisseurs et les réponses qui leur ont été données.	• Favorise l’intégrité du processus. • Assure la conformité aux cadres réglementaire et administratif.

Information de gestion

Indicateurs de performance du tableau de bord

- Nombre d’addendas avec report de date de fin de publication
- Nombre de plaintes des fournisseurs
- Nombre d’AOP publiés au-delà des 15 jours réglementaires (25 jours si qualification de prestataires de services)
- Nombre d’appels d’offres terminés par trimestre
- Nombre de contrats de gré à gré terminés par trimestre
- Nombre moyen d’addendas par appel d’offres
- Délai de traitement d’un AOP (entre la demande d’acquisition autorisée et la publication)
- Délai de traitement des plaintes

Reddition de comptes

- Si une autorisation du dirigeant de l’organisme est requise, par exemple en vertu de la LCOP [art. 13], l’autorisation devra être transmise au SCT au plus tard 30 jours suivant l’autorisation écrite du dirigeant d’organisme.
- Publication de l’appel d’offres dans le SEAO.
- Publication des addendas, le cas échéant, dans le SEAO.
- Publication d’un avis d’homologation de biens.
- Publication d’un avis de qualification de prestataires de services [maximum 3 ans]. Publication au moins une fois l’an pendant la période de validité de la liste. L’avis doit demeurer accessible pendant toute cette période.

Étape 5

Ouvrir et analyser les soumissions

Cette étape a pour objectif de choisir la meilleure soumission pour combler le besoin. Les pratiques liées à l’ouverture et à l’analyse des soumissions reçues doivent permettre d’assurer la transparence, l’intégrité et le traitement équitable des fournisseurs, dans un environnement impartial et indépendant. C’est pourquoi cette étape fait l’objet de plusieurs éléments déjà réglementés.

Responsable Conseiller en acquisition*

Principaux risques

- Choix ne correspondant pas au besoin
- Manque de transparence et d’intégrité du processus d’évaluation
- Traitement inéquitable des fournisseurs
- Comité de sélection inadéquat
- Sécurité de l’information déficiente [confidentialité, disponibilité et intégrité]
- Collusion, corruption ou conflit d’intérêts

Documents de référence et outils

- Engagement solennel des membres du comité de sélection
- Procédure et document standardisé d’ouverture de soumission
- Formulaire d’analyse d’admissibilité et de conformité
- Fiche synthèse
- Gabarit pour la documentation de l’évaluation individuelle des soumissions
- Gabarit pour la documentation des décisions lors de la tenue d’un comité de sélection

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Ouverture des soumissions	
• Procéder à l’ouverture immédiatement après l’heure limite de réception des soumissions. • Procéder à l’analyse de l’admissibilité des fournisseurs et de la conformité administrative des soumissions en présence d’un témoin.	• Permet d’assurer la transparence et l’intégrité du processus. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
> Analyse des soumissions reçues	
Analyser les causes : • lorsque le nombre de soumissions est inférieur à ce qui était attendu ; • lorsqu’il n’y a qu’une seule soumission reçue ou conforme.	• Permet d’évaluer la possibilité de reprendre le processus d’acquisition lorsque la concurrence semble insuffisante. • Permet de déceler les indices de collusion et de corruption.
Obtenir et analyser les réponses des fournisseurs n’ayant pas soumissionné.	• Permet de déceler les indices de collusion. • Permet d’apprécier l’analyse de marché réalisée et la présence de critères restrictifs.
Faire l’analyse, avec le requérant, des causes : • de l’écart entre le montant estimé et le montant de la soumission retenue, lorsqu’il est supérieur à 10 % ; • des écarts importants entre le prix le plus bas et les prix des autres soumissions.	• Permet de déceler si le besoin, tel que décrit à l’appel d’offres, est bien compris. • Permet une meilleure connaissance du marché.

* Le terme conseiller en acquisition désigne aussi le secrétaire de comité de sélection, le cas échéant.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
➤ Évaluation de la qualité (comité de sélection)	
Tenir une séance d’information préliminaire avec les membres du comité de sélection.	• Clarifie le rôle et les responsabilités des membres et du secrétaire de comité. • Assure l’indépendance, l’impartialité et l’imputabilité des membres du comité de sélection.
Reporter la séance du comité de sélection lorsque l’analyse individuelle préliminaire des soumissions n’est pas effectuée par tous les membres.	• Assure l’indépendance, l’impartialité et l’imputabilité des membres du comité de sélection. • Permet d’assurer l’intégrité du processus. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
Relier l’évaluation de la qualité à des éléments écrits dans la soumission en lien avec les critères de l’appel d’offres.	
Pour les contrats évalués comme étant à risque élevé, envisager les mesures suivantes : • augmenter le nombre de membres du comité de sélection ; • permettre la présence d’un « observateur » qui assiste le secrétaire du comité de sélection ; • masquer le nom des soumissionnaires, lorsque possible.	
Lorsque prévu à l’appel d’offres, faire exécuter la preuve de concept par un comité technique, qui fera rapport au comité de sélection.	• Favorise un meilleur choix, en adéquation avec les besoins décrits à l’appel d’offres. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
Décrire, par écrit, les points forts et les points faibles de chacune des soumissions avant la clôture de la séance du comité de sélection.	• Permet de convenir de façon consensuelle l’évaluation des soumissions. • Permet de transmettre la rétroaction aux soumissionnaires non retenus. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable. • Assure l’imputabilité des membres du comité de sélection.
➤ Essais de conformité	
Lorsque prévu à l’appel d’offres, faire réaliser les essais de conformité par un comité technique en présence du conseiller en acquisition.	• Favorise un meilleur choix, en adéquation avec les besoins décrits à l’appel d’offres. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
➤ Autorisations / points de contrôle à cette étape	
Valider la justification lorsqu’il y a rejet d’une soumission à la suite de l’analyse de l’admissibilité ou de la conformité.	• Assure la conformité aux cadres réglementaire et administratif. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
Valider la démarche lors de l’exécution des essais de conformité ou de la preuve de concept par le conseiller en acquisition.	
Faire réviser et signer la synthèse du dossier par le responsable du processus d’octroi du contrat, préalablement à sa recommandation pour signature.	• Permet une revue du processus d’adjudication.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Documentation	
Documenter, à l’aide d’un document standardisé, le procès-verbal de l’ouverture des soumissions signé par le conseiller en acquisition et son témoin.	● Permet d’assurer la transparence et l’intégrité du processus. ● Assure la présence des justifications requises pour les décisions importantes. ● Permet d’uniformiser l’analyse des dossiers pour les éléments obligatoires et d’obtenir les autorisations requises. ● Permet de constituer un historique des dossiers d’acquisition. ● Permet une révision rapide du dossier et facilite le transfert de renseignements. ● Facilite le cheminement du dossier aux différentes étapes.
Documenter, à l’aide d’un formulaire standardisé, les renseignements et les éléments motivant les décisions prises lors : ● de l’évaluation de l’admissibilité et de la conformité ; ● de l’évaluation individuelle de la qualité des soumissions ; ● de l’évaluation de la qualité des soumissions lors de la réunion du comité de sélection, notamment quant aux explications et aux arguments visant à obtenir le consensus des membres.	
Conserver au dossier la démarche et les résultats obtenus lors : ● des essais de conformité ; ● des preuves de concept.	
Conserver tous les documents ayant servi à étayer les décisions du comité de sélection.	
Documenter, à l’aide d’un formulaire standardisé, la décision lorsqu’il n’y a qu’une seule soumission acceptable à la suite de l’évaluation de la qualité.	
Documenter, à l’aide d’un formulaire standardisé, le rejet d’une soumission dont le prix est anormalement bas.	● Permet d’éviter une erreur d’appréciation entourant le rejet d’une soumission. ● Assure la conformité aux cadres réglementaire et administratif.

Information de gestion

Indicateurs de performance du tableau de bord

- Intégrité du processus
 - > Nombre de soumissions reçues
 - > Nombre de soumissions conformes et acceptables
 - > Nombre de plaintes
 - > Écart entre les prix soumis
- Proportion des soumissions rejetées (non conformes ou non admissibles)
- Nombre moyen de soumissions par appel d’offres
- Délai moyen de publication d’un appel d’offres dans le SEAO

Reddition de comptes

Publication des résultats de l’ouverture des appels d’offres publics dans les quatre jours suivant la date d’ouverture. Les renseignements à publier sont :

- le nom des soumissionnaires ;
- les montants soumis (si l’appel d’offres est fondé sur une évaluation de la qualité, les montants sont publiés avec les résultats d’adjudication) ;
- lorsque l’appel d’offres comprend des lots, le nom des soumissionnaires et les prix pour chacun des lots.

Publication de la liste des biens homologués.

Publication de la liste des prestataires de services qualifiés.

Le saviez-vous ?

Lorsqu’il y a erreur de calcul dans le montant total de la soumission au moment de l’addition des prix unitaires, c’est le prix unitaire du bien et du service qui prévaut, et le montant total doit être ajusté en conséquence.

Un comité technique peut être requis lorsque des éléments très spécialisés sont nécessaires pour évaluer les soumissions. Ce comité est formé d’experts et a pour mandat de procéder aux essais de conformité prévus à l’appel d’offres. Il doit être indépendant du requérant et du comité de sélection. À la suite de son analyse, le comité remet au conseiller en acquisition, ou au secrétaire de comité de sélection, un rapport établissant les résultats. Le comité technique ne fait aucune recommandation et n’a aucun pouvoir décisionnel.



Étape 6

Conclure le contrat

La signature constitue la dernière étape du processus d’octroi du contrat. Elle confirme l’obligation des parties. Cette étape inclut aussi la publication des renseignements dans le Système électronique d’appel d’offres [SEAO].

Responsable Conseiller en acquisition*

Principaux risques

- Non-obtention du juste prix pour les contrats de gré à gré
- Corruption

Documents de référence et outils

- Plan de délégation du pouvoir de contracter
- Gabarits de contrat
- Analyse synthèse
- Gabarit pour l’évaluation des soumissions

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Transmettre par écrit aux soumissionnaires non retenus les résultats de l’évaluation de la qualité de leur soumission.	• Permet au fournisseur de s’améliorer en vue d’obtenir de futurs contrats. • Favorise la transparence et l’intégrité du processus.
Établir le contrat selon le prix soumis par l’adjudicataire, dans le cas d’un appel d’offres.	• Assure de payer le juste prix. • Permet de réduire les risques de corruption dans l’octroi du contrat.
Indiquer au contrat la date de début des travaux.	• Permet de convenir d’une date commune et d’éviter des différends lorsque des clauses sont reliées à des échéanciers précis pouvant comporter des pénalités.
Signer les contrats en bonne et due forme avec les fournisseurs retenus avant le début des travaux.	• Permet de préciser clairement les exigences et modalités d’application qui y sont liées. • Protège les intérêts de l’organisme public.

> **Autorisations / points de contrôle**

Faire signer le contrat en conformité avec le plan de délégation appuyé par l’analyse synthèse du dossier.	• Assure la conformité au cadre administratif. • Assure que le processus a été respecté dans sa totalité
--	--

> **Documentation**

Utiliser des gabarits élaborés par le SCT ou des documents standardisés inspirés de ces gabarits pour conclure les contrats.	• Permet d’uniformiser les dossiers d’acquisition. • Permet d’optimiser le processus de conclusion des contrats. • Assure la présence des clauses minimalement requises et exigées pour protéger adéquatement les intérêts des organismes publics.
Conserver au dossier le contrat et tous les documents qui l’accompagnent, notamment : • le contrat original signé ; • le bon de commande signé ; • la justification du remplacement d’un signataire.	• Confirme que le contrat a été signé par une ressource autorisée. • Facilite la reddition de comptes. • Permet une révision rapide du dossier et le transfert à un autre responsable.

* Le terme conseiller en acquisition désigne aussi le secrétaire de comité de sélection, le cas échéant.

Information de gestion

- Reddition de comptes sur tous les contrats octroyés, déposée et présentée à la haute direction

Indicateurs de performance du tableau de bord

- Délai moyen de signature du contrat
- Délai moyen de traitement d’un dossier d’appel d’offres
- Délai moyen de traitement d’un dossier de gré à gré

Reddition de comptes

- Dans les 15 jours suivant la conclusion du contrat, publication d’un contrat conclu à la suite d’un AOP dans le SEA0.
- Dans les 30 jours suivant la conclusion du contrat, publication d’un contrat conclu de gré à gré dans le SEA0.

Si une autorisation du dirigeant de l’organisme est requise en vertu de la LCOP, transmission de l’autorisation au SCT au plus tard 30 jours suivant l’autorisation écrite du dirigeant d’organisme.

Le saviez-vous ?

- Lorsqu’un organisme public conclut un contrat pour le compte d’un autre organisme public, il incombe à l’organisme ayant été mandaté [mandataire] de publier le contrat.
- Dans le cas d’un regroupement d’organismes, il revient à l’organisme public qui signe le contrat de publier les renseignements.
- Lorsqu’un contrat est adjugé puis résilié, les renseignements inscrits à l’origine n’ont pas à être modifiés dans le SEA0.



Étape 7

Faire le suivi de l'exécution du contrat

Le suivi de l'exécution du contrat est une partie importante du processus de gestion contractuelle, car il permet à l'organisme public de s'assurer de l'application des modalités prévues au contrat, pour atteindre les résultats attendus et combler adéquatement le besoin. Un suivi rigoureux du contrat se réalise par la mise en place en temps opportun de mesures de contrôle adéquates. Il vient confirmer l'utilisation judicieuse des fonds publics en rémunérant les fournisseurs conformément aux biens reçus ou aux services fournis. Un suivi approprié permet aussi de réduire le risque d'un recours à un supplément ou à une prolongation du contrat initial.

Responsable Requérant (donneur d'ouvrage)

Principaux risques

- Non-respect des clauses du contrat
- Travaux effectués ne correspondant pas à la portée du contrat
- Mauvaise qualité des livrables
- Paiement ne correspondant pas au bien livré ou au service rendu
- Exécution du contrat différente de l'estimation initiale
- Prolongation, exécution plus rapide du contrat ou supplément au contrat
- Traitement inéquitable des fournisseurs
- Corruption, trafic d'influence ou abus de pouvoir

Documents de référence et outils

- Attestation de l'obligation de confidentialité et de déclaration de conflit d'intérêts
- Procédure et formulaire de demande d'exécution
- Procédure et formulaire de remplacement de ressources
- Procédure de suivi et de validation de la facturation
- Procédure de traitement des pénalités sur les appels d'offres et les contrats
- Tableaux de suivi périodique des demandes d'exécution
- Gabarit de suivi des niveaux de services, de l'avancement et de l'acceptation des travaux

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
S'assurer que tous les responsables de l'exécution du contrat ont signé, le cas échéant, l'attestation de déclaration de conflit d'intérêts.	• Permet de repérer les liens privilégiés avec des fournisseurs afin d'éviter tout conflit d'intérêts. • Assure l'indépendance et l'impartialité des personnes responsables de l'exécution du contrat.
Recueillir toutes les attestations de l'obligation de confidentialité : • avant le début des travaux et • en cours d'exécution du contrat, pour les ressources de remplacement.	• Favorise l'intégrité lors de l'exécution du contrat. • Réduit le risque de corruption. • Protège l'information confidentielle et personnelle détenue par l'organisme public.
Fournir aux ressources des fournisseurs les accès physiques et informationnels jugés essentiels pour réaliser leurs mandats.	• Favorise la protection des renseignements confidentiels. • Réduit le risque de bris de confidentialité.
Obtenir la réussite de l'enquête de sécurité (habilitation sécuritaire) exigée au contrat.	
Tenir une rencontre de démarrage avec le fournisseur afin de clarifier : • les rôles et responsabilités ; • le contenu des comptes rendus périodiques sur l'avancement des travaux ; • les mécanismes d'acceptation des travaux ; • le processus de facturation ; • l'application de pénalités ; • l'exercice des options ; • le transfert des connaissances ; • le processus d'évaluation de rendement du fournisseur.	• Permet d'impliquer le fournisseur dès le départ, ce qui favorise son imputabilité. • Permet d'assurer une compréhension des résultats attendus et des contrôles effectués lors de l'exécution des contrats.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Effectuer le suivi régulier du contrat en ce qui concerne notamment : - le suivi des niveaux de services ; - les comptes rendus périodiques sur l'avancement des travaux ; - le remplacement des biens ; - les baisses de prix ; - le remplacement des ressources ; - les demandes d'exécution ; - le suivi et la validation de la facturation. Et appliquer les pénalités prévues au contrat, le cas échéant.	- Permet de respecter les clauses du contrat. - Favorise un équilibre dans le partage des risques. - Favorise l'atteinte du niveau de qualité attendu. - Permet un meilleur suivi quant au respect des coûts et des délais d'exécution. - Permet de soutenir la facturation. - Permet de régler les conflits au fur et à mesure, évitant ainsi les contestations judiciaires coûteuses. - Permet de préparer le bilan et l'évaluation de rendement du fournisseur. - Permet de planifier, à temps, l'octroi d'un nouveau contrat qui assurera la continuité nécessaire pour combler le besoin.
Communiquer tout au long de l'exécution du contrat avec le représentant désigné du fournisseur.	- Favorise l'imputabilité du fournisseur. - Favorise l'atteinte du niveau de qualité attendu.
S'assurer que la personne qui valide la réception des biens, la qualité des livrables ou l'avancement des travaux est différente de celle qui autorise le paiement du fournisseur.	- Permet de séparer les tâches incompatibles - Favorise l'atteinte du niveau de qualité attendu. - Réduit le risque de corruption. - Permet une utilisation judicieuse des fonds publics.

> Contrat à commandes / à exécution sur demande

Communiquer de façon précise les résultats attendus aux fournisseurs avant le début des travaux par un bon de commande [BC] ou une demande d'exécution [DE], conformément à ce qui est décrit aux contrats, en indiquant : - les biens ou les services désirés ; - le prix ; - les échéances.	- Permet de donner au fournisseur des instructions claires sur les biens à livrer ou les travaux à réaliser. - Favorise l'imputabilité du fournisseur. - Favorise l'atteinte du niveau de qualité attendu. - Favorise un équilibre dans le partage des risques. - Permet de justifier les écarts entre l'estimation initiale et le coût réel.
Obtenir un accusé de réception ou faire signer le BC ou la DE par le fournisseur.	- Favorise un équilibre dans le partage des risques. - Permet de respecter l'ordre d'attribution des BC ou des DE lorsqu'il y a plusieurs fournisseurs.
Faire le suivi régulier de l'ensemble des BC, des DE ou des rapports d'exécution, en comparant les quantités estimées au contrat et les quantités réellement exécutées.	- Assure que l'exécution du contrat est conforme à l'estimation initiale. - Réduit le risque de contestation de la part du fournisseur. - Permet de planifier, à temps, l'octroi d'un nouveau contrat pour assurer la continuité nécessaire pour combler le besoin.

> Remplacement d'une ressource

Lors du remplacement d'une ressource évaluée au moment de l'adjudication : - justifier la raison du remplacement ; - procéder à l'évaluation de la ressource de remplacement conformément aux exigences du contrat et du mode d'adjudication ; - faire signer le responsable du contrat et le fournisseur ; - appliquer les pénalités, le cas échéant ; - consentir au transfert des connaissances, conformément aux modalités définies dans le contrat.	- Permet de respecter les clauses du contrat. - Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable. - Permet une utilisation judicieuse des fonds publics.
---	---

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Suivi et validation de la facturation	
Effectuer le suivi en temps opportun de la facturation selon les conditions prévues au contrat.	● Permet d’apporter les correctifs nécessaires en temps opportun. ● Évite les suppléments ou les prolongations du contrat. ● Permet une utilisation judicieuse des fonds publics.
Valider que les éléments facturés : ● ont été commandés [BC] ou demandés [DE] ; ● correspondent à ce qui a été livré, à l’avancement constaté des travaux ou aux exigences prévues ; ● sont au prix soumis.	● Permet de s’assurer que la facturation est conforme au contrat, au BC et à la DE. ● Permet de procéder de façon diligente à l’autorisation de la facture et à son paiement. ● Permet de s’assurer que les travaux d’une ressource sont exclusivement facturés au taux correspondant à son profil et pour lequel elle a été évaluée.
Lorsque la rémunération est à taux horaire, valider les heures facturées à l’aide d’un rapport détaillé des heures effectuées.	● Facilite le suivi et la validation des heures facturées. ● Permet une utilisation judicieuse des fonds publics.
> Autorisations / points de contrôle	
Faire approuver par le responsable du contrat l’évaluation de la ressource de remplacement.	● Permet d’obtenir les autorisations et révisions nécessaires. ● Assure la conformité aux cadres réglementaire et administratif. ● Assure la conformité de la DE par rapport aux spécifications précisées.
Faire approuver par le responsable du contrat la justification lorsqu’une pénalité n’est pas appliquée.	
Faire approuver les BC et les DE selon le plan de délégation.	
> Documentation	
Utiliser un gabarit standardisé de suivi périodique du contrat.	● Permet de s’assurer du respect des clauses du contrat. ● Permet de documenter l’évaluation de rendement du fournisseur. ● Permet d’uniformiser le suivi des dossiers à travers les différents secteurs. ● Assure la présence des justifications requises pour les décisions importantes. ● Permet une révision rapide du dossier et son transfert à un autre responsable. ● Facilite l’acheminement du dossier aux différentes étapes.
Le responsable du contrat consigne au dossier : ● la rencontre de démarrage ; ● le suivi des niveaux de services ; ● les comptes rendus périodiques sur l’avancement des travaux ; ● le remplacement des biens et les baisses de prix ; ● le remplacement des ressources ; ● les demandes d’exécution ; ● le suivi et la validation de la facturation ; ● l’application ou la non-application des pénalités.	
Consigner au dossier l’information concernant les différends survenus en cours d’exécution du contrat ainsi que la conclusion de leurs règlements.	

Information de gestion

- Suivi de l’exécution des contrats présenté à la haute direction

Indicateurs de performance du tableau de bord

Indice d’exécution du contrat

- > Degré d’avancement des travaux par rapport à la facturation
- Pénalités facturées
- Différends
 - > Nombre de différends par catégorie
 - > Délai de règlement des différends

Étape 8

Exercer les options

Certains contrats comportent des options de renouvellement, ou encore des options d’acquisition de biens ou de prestation de services supplémentaires. Les options font partie des modalités prévues au contrat et n’entraînent pas de modifications [avenants]. L’autorisation initiale du contrat inclut toutes les options, mais leur exercice n’est pas obligatoire.

Responsable Requérant [donneur d’ouvrage]

Principaux risques

- Exercice d’option non requis
- Rupture d’approvisionnement ou de services
- Manque de transparence et d’intégrité dans le processus contractuel d’exercice des options

Documents de référence et outils

- Formulaire pour l’exercice d’une option

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Éviter d’avoir des mécanismes de renouvellement automatique des options.	• Réduit les risques d’exercice involontaire des options. • Favorise l’intégrité du processus. • Optimise le processus d’exercice des options.
Confirmer au fournisseur l’exercice de chaque option selon la procédure établie au contrat.	• Permet d’éviter d’engager des dépenses non nécessaires. • Permet d’éviter les différends.
Élaborer et maintenir à jour une liste des contrats comportant des options, en indiquant les options qui sont automatiques.	• Permet d’optimiser les méthodes de travail en prévoyant les échéanciers des options à exercer. • Permet une meilleure planification des acquisitions.

> Autorisations / points de contrôle

Faire signer par le responsable du contrat le document confirmant qu’il exerce ou n’exerce pas l’option.	• Permet d’assurer le respect des clauses conformément au contrat.
--	--

> Documentation

Utiliser un formulaire standard d’exercice des options pour justifier : • le non-renouvellement d’une option ; • l’exercice de l’option pour un bien ou pour la prestation de services ; • l’équivalence du bien de remplacement, quand celui-ci est acquis lors de l’exercice d’une option.	• Favorise l’intégrité du processus. • Permet de justifier de façon appropriée l’exercice de l’option. • Permet un meilleur transfert des connaissances du dossier et sa reddition de comptes.
--	--

Information de gestion

- Liste mensuelle des options exercées
- Liste des contrats comportant des options

Indicateurs de performance du tableau de bord

- Utilisation des options
 - > Nombre d’options exercées par rapport au nombre de contrats ayant des options
- Efficacité du processus
 - > Délai d’exercice des options

Le saviez-vous ?

- Lorsqu’une option est exercée, elle l’est dans sa totalité, c’est-à-dire qu’elle ne peut être fractionnée.
- La décision d’exercer une option ou non est un droit exclusif du requérant [donneur d’ouvrage].



Étape 9

Faire une modification (avenant) au contrat

Lorsque survient le besoin de modifier une modalité du contrat, il est essentiel que cette modification soit gérée et encadrée afin de bien soutenir la prise de décision.

Responsable Conseiller en acquisition*

Principaux risques

- Modification non justifiée
- Risque de contestation
- Fermeture de l'accès aux contrats publics
- Utilisation non optimale des fonds publics
- Manque de transparence et d'intégrité dans le processus
- Manque d'équité envers les fournisseurs non retenus
- Risque de corruption

Documents de référence et outils

- Formulaire de demande de modification à un contrat

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Procéder à l'analyse des aspects qualitatifs et quantitatifs de la demande de modification, en abordant notamment : • la valeur du supplément par rapport au montant total du contrat ; • le caractère non prévisible de la modification avant l'attribution du contrat ; • l'objet de la modification qui n'entraîne pas un changement à la nature du contrat.	• Permet d'assurer que le processus est conforme aux cadres réglementaire et administratif. • Permet une utilisation judicieuse des fonds publics. • Réduit le risque de corruption. • Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable.
Éviter les avenants visant les suppléments et les prolongations. À défaut de cela, justifier rigoureusement les motifs à l'appui de ces avenants.	• Favorise l'accès aux contrats publics.
Ne pas prolonger les contrats à commandes ou à exécution sur demande sans motifs robustes.	• Évite de fermer l'accès aux contrats publics.
Au besoin, consulter la Direction des affaires juridiques.	• Confirme la conformité aux cadres réglementaire et administratif pour les situations complexes.
Analyser régulièrement les causes justifiant les modifications des contrats par domaine d'affaires.	• Permet de dégager des tendances menant aux modifications de contrat. • Permet d'ajuster ou d'améliorer les façons de faire ou la compréhension des intervenants. • Permet d'améliorer les stratégies d'acquisition futures.

* Le terme conseiller en acquisition désigne aussi le secrétaire de comité de sélection, le cas échéant.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Autorisations / points de contrôle Faire signer l’avenant par le signataire du contrat, ou selon le plan de délégation si la modification exige de passer à un échelon supérieur, et informer l’autorité qui a approuvé le contrat.	- Assurer la conformité aux cadres réglementaire et administratif. - Réduit le risque de corruption. - Permet une utilisation judicieuse des fonds publics.
> Documentation Utiliser un formulaire de demande de modification standardisé.	- Permet de justifier l’avenant de façon appropriée et de s’assurer des autorisations requises. - Permet d’optimiser le traitement des demandes. - Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable. - Permet un meilleur transfert des connaissances du dossier et sa reddition de comptes.

Information de gestion

- Liste mensuelle des avenants
- Indicateurs de performance du tableau de bord
 - Fréquence des avenants
 - Nombre d’avenants par trimestre
 - Ampleur des avenants
 - Valeur de l’avenant par rapport à la valeur du contrat
 - Nombre d’avenants par rapport au nombre de contrats
 - Type d’avenants par secteur
 - Nombre de suppléments par secteur
 - Nombre de prolongations par secteur
 - Provenance des avenants
 - Nombre d’avenants selon le mode d’adjudication

Reddition de comptes

- Toute dépense supplémentaire occasionnée par un avenant au contrat doit être publiée dans le SEA0 au plus tard 60 jours suivant la modification du contrat, lorsque le supplément est supérieur à 10 % du montant initial du contrat.
- Si une autorisation du dirigeant de l’organisme est requise en vertu de la LCOP, l’autorisation devra être transmise au SCT au plus tard 30 jours suivant l’autorisation écrite du dirigeant d’organisme.

Le saviez-vous ?

- Une bonne planification des besoins est la meilleure protection contre les avenants aux contrats.
- Lorsqu’un organisme public conclut un avenant pour le compte d’un autre organisme public, il incombe à l’organisme requérant de publier l’avenant.



Étape 10

Clore le contrat

La clôture du contrat permet d’effectuer un bilan à la suite de l’exécution du contrat. L’objectif est de faire ressortir les éléments pouvant contribuer à l’amélioration des pratiques de gestion contractuelle. Cette étape permet également de compléter l’évaluation de rendement du fournisseur, une évaluation qui vient apprécier l’exécution du contrat en fonction des résultats attendus. Ceci assure une protection des intérêts de l’organisme public et permet une utilisation optimale des fonds publics. Cette étape se termine par la reddition de comptes de la dépense finale du contrat, conformément aux cadres réglementaire et administratif.

Responsable Requérant [donneur d’ouvrage]

Principaux risques

- Évaluation erronée ou complaisante

Documents de référence et outils

- Formulaire de bilan et d’évaluation de rendement des fournisseurs
- Registre des évaluations par fournisseur

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
> Bilan Procéder, dans les 60 jours suivant la date de fin du contrat, à une revue de l’exécution du contrat (bilan) qui comprend l’évaluation de rendement du fournisseur. Analyser notamment : ● la justification des modifications au contrat (supplément, prolongation, etc.); ● les pénalités applicables et facturées ; ● l’écart entre l’exécution réelle et celle prévue initialement au contrat, si cet écart est de 15 % ou plus ; ● la justification du solde inutilisé à la fin du contrat.  Une revue sommaire devrait être effectuée pour les contrats s’échelonnant sur plusieurs années.	
Consolider les bilans des contrats dans leur ensemble par domaine d’affaires.	● Confirme que le contrat a été exécuté conformément aux clauses du contrat. ● Favorise le transfert des connaissances sur le dossier. ● Permet une utilisation judicieuse des fonds publics. ● Favorise la transparence et l’intégrité du processus. ● Permet d’évaluer l’efficacité de la stratégie.
> Évaluation de rendement Évaluer le fournisseur selon les facteurs en adéquation avec les exigences prévues au contrat, notamment : ● le respect des échéanciers ; ● la conformité des résultats attendus concernant les biens livrables ou les travaux réalisés ; ● l’atteinte des niveaux de services exigés ; ● le règlement des différends ; ● le transfert d’expertise ou de connaissances.	
Compléter l’évaluation de rendement à l’aide des suivis d’exécution du contrat.	● Permet de dégager des tendances menant aux modifications de contrat. ● Permet d’améliorer les façons de faire et la compréhension des intervenants en gestion contractuelle. ● Permet d’apporter les correctifs dès le début. ● Réduit le risque de contestations juridiques si les mesures correctives sont prises au début de l’exécution du contrat. ● Favorise la qualité des services obtenus de la part du fournisseur. ● Favorise l’objectivité de l’évaluation. ● Réduit le risque que le fournisseur conteste l’évaluation de rendement.

BONNES PRATIQUES

Comment	Pourquoi
Consigner au registre toutes les évaluations de rendement des fournisseurs.	• Permet de traiter les fournisseurs de façon équitable, en mettant en valeur les fournisseurs offrant une performance satisfaisante.
> Autorisations / points de contrôle	
Faire signer le bilan et l'évaluation de rendement par le responsable du contrat et par le signataire du contrat.	• Favorise l'objectivité de l'évaluation du rendement. • Favorise la transparence et l'intégrité du processus.
> Documentation	
Utiliser des formulaires standardisés de bilan et d'évaluation de rendement des fournisseurs.	• Permet d'uniformiser le suivi des dossiers à travers les différents secteurs. • Assure la présence des justifications requises pour les décisions importantes. • Permet une révision rapide du dossier et son transfert à un autre responsable.

Information de gestion

- Liste mensuelle des contrats terminés
- Liste mensuelle des bilans et des évaluations réalisés

Indicateurs de performance du tableau de bord

- Délai moyen de réalisation des bilans et des évaluations
- Nombre de contestations des fournisseurs
- Nombre de contrats dont l'exécution ne s'est pas déroulée conformément aux clauses
- Pourcentage des évaluations par échelle de notes

Reddition de comptes

- La description finale des contrats attribués par appel d'offres public (quel que soit le montant) et des contrats conclus de gré à gré doit être publiée dans le SEA0 dans les 90 jours suivant la fin des contrats.
- S'il s'agit d'un contrat conclu au bénéfice d'un regroupement d'organismes, la description finale du contrat doit être publiée dans le SEA0 dans les 120 jours suivant la fin du contrat.

Le saviez-vous ?

- Un contrat résilié doit quand même être soumis à la procédure de bilan et d'évaluation de rendement.



