



COMMISSION FOR  
ENVIRONMENTAL  
COOPERATION

COMISIÓN PARA  
LA COOPERACIÓN  
AMBIENTAL

COMMISSION  
DE COOPÉRATION  
ENVIRONNEMENTALE

## **Guide d’approvisionnement en services-conseils**

Janvier 2024

## Dossier de révision

Révision	Date	Personne responsable	Description des changements
1.0	16 juin 1995	Directeur, Administration	Version initiale
2.0	Août 2014	Directeur, Administration	Révision et mise à jour
3.0	Janvier 2024	Directeur, Administration	Révision et mise à jour, conformément à l'ACE

---

---

# Table des matières

---

DOSSIER DE RÉVISION.....	1
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>DÉFINITIONS.....</b>	<b>2</b>
<b>PARTIE 1 – PRINCIPES DIRECTEURS.....</b>	<b>4</b>
1.1 APPLICATION ET AUTORITÉ.....	4
1.2 PRINCIPES GÉNÉRAUX.....	4
<b>PARTIE 2 – PROCESSUS D’APPROVISIONNEMENT EN SERVICES-CONSEILS.....</b>	<b>6</b>
2.1 APPROBATION DES PROJETS.....	6
2.2 DÉSIGNATION DU(DE LA) CHEF(FE) D’UNITÉ/DIRECTEUR(TRICE) ET DU(DE LA) COORDONNATEUR(TRICE) DES CONTRATS.....	6
2.3 MANDAT.....	6
2.4 TYPES DE CONTRATS.....	7
2.5 MÉTHODE DE SÉLECTION DES CONSULTANTS.....	8
2.6 DEMANDES DE PROPOSITIONS.....	8
2.7 AVIS RELATIFS AUX MARCHÉS DE SERVICES-CONSEILS.....	9
2.8 CRITÈRES ET PROCESSUS D’ÉVALUATION.....	9
2.9 NÉGOCIATION DES CONTRATS ET PRÉPARATION DES DOCUMENTS.....	10
2.10 DOCUMENTATION RELATIVE AU CONTRAT.....	10
2.11 AUTORISATION DU CONTRAT ET REPRÉSENTANTS LÉGAUX.....	10
2.12 AUTORISATION D’ENTREPRENDRE LES TRAVAUX.....	11
2.13 MODIFICATIONS APPORTÉES AU CONTRAT.....	11
2.14 PAIEMENT DES SERVICES ET REMBOURSEMENT DES DÉPENSES.....	11
2.15 MODALITÉS DE PAIEMENT ET MOMENT DU PAIEMENT.....	11
2.16 COMPÉTENCE.....	12
2.17 INDÉPENDANCE ET ÉVITEMENT DES CONFLITS D’INTÉRÊTS.....	13
2.18 DEVISE À UTILISER ET BASE DE CONVERSION.....	13
2.19 LANGUE.....	14
2.20 ASSURANCE.....	14
2.21 RÉOLUTION DES DIFFÉRENDS LIÉS AU CONTRAT.....	14
2.22 PRIVILÈGES ET IMMUNITÉS.....	14
<b>PARTIE 3 – RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE D’APPROVISIONNEMENT.....</b>	<b>15</b>
3.1 RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES DE LA DIRECTION.....	15
3.2 CHEF(FE) D’UNITÉ/DIRECTEUR(TRICE).....	15

3.3	COORDONNATEUR(TRICE) DES CONTRATS .....	16
3.4	LISTE DE VÉRIFICATION DES APPROBATIONS.....	17
	<b>ANNEXE A – MANDAT : LIGNES DIRECTRICES ET FORMAT STANDARD .....</b>	<b>i</b>
	<b>ANNEXE B – DEMANDES DE PROPOSITIONS : LIGNES DIRECTRICES ET FORMAT STANDARD .....</b>	<b>vi</b>
	<b>ANNEXE C – CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PROPOSITIONS ET PROCESSUS DE SÉLECTION DES CONSULTANTS : LIGNES DIRECTRICES ET MÉTHODE D'ÉVALUATION STANDARD.....</b>	<b>iii</b>
	<b>ANNEXE D – CONTRAT DE CONSULTANT : LIGNES DIRECTRICES ET FORMAT STANDARD .....</b>	<b>vi</b>
	<b>ANNEXE E – APPROVISIONNEMENT EN SERVICES-CONSEILS : LISTE DE VÉRIFICATION DES APPROBATIONS .....</b>	<b>xii</b>

## **Introduction**

---

### **1. Objet du Guide**

Le présent guide vise à proposer un cadre et un processus pour l'approvisionnement en services-conseils externes dans le cadre de contrats de services professionnels qui seront conclus par la Commission de coopération environnementale (CCE).

L'approvisionnement en services-conseils et les relations subséquentes avec les consultants doivent être gérés conformément aux principes généraux, aux politiques et aux responsabilités qui régissent un tel approvisionnement et forment les directives énoncées dans le présent guide (voir la partie I, section 1.2).

Les procédures et les formats standards utilisés dans le présent guide reflètent ces directives, et se veulent des lignes directrices visant à simplifier et à faciliter le processus d'approvisionnement. Ils doivent servir à promouvoir l'équité, la prudence et la probité dans la conclusion de contrats, sans pour autant générer les coûts et retards liés à une volonté d'éliminer tous les risques inhérents à des relations commerciales normales.

On doit utiliser ces lignes directrices dans toute la mesure du possible pour gérer l'approvisionnement en services-conseils de la façon la plus appropriée, la plus rapide et la plus efficace qui soit.

### **2. Questions**

Toute question relative au contenu du présent guide et aux processus connexes, ainsi que toute suggestion de modification doit être communiquée au directeur de l'Administration.

Les questions relatives à la négociation, à l'interprétation et à l'application des contrats doivent être adressées au personnel de l'unité Affaires juridiques et SEM.

---

## Définitions

---

Les définitions suivantes visent à promouvoir une meilleure compréhension et une interprétation uniforme des principes et politiques d'approvisionnement en services-conseils professionnels de la CCE, et des procédures connexes. Elles sont utilisées à des fins contractuelles et ont préséance, à moins d'indication contraire dans le présent document.

### 1. Organisation et éléments constitutifs

**ACE** : *Accord de coopération environnementale* conclu entre les gouvernements du Canada, des États-Unis du Mexique et des États-Unis d'Amérique. Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2020, il a remplacé l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement (ANACDE).

**ACEUM** : Accord entre le Canada, les États-Unis du Mexique et les États-Unis d'Amérique, couramment appelé USMCA, CUSMA, T-MEC ou ACEUM. Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2020.

**Commission** : Commission de coopération environnementale (CCE), mentionnée à l'article 5 de l'*Accord de coopération environnementale* (ACE – voir ci-dessous).

**Conseil** : Conseil de la Commission, mentionné à l'article 3 de l'ACE.

**Comité consultatif public mixte** (CCPM) : comité composé de neuf citoyens (trois pour chaque Partie) chargés de conseiller la Commission sur une vaste gamme d'enjeux environnementaux, mentionné au paragraphe 6(1) de l'ACE.

**Parties à l'ACE** : Canada, États-Unis du Mexique et États-Unis d'Amérique.

**Plan opérationnel** : document qui décrit les travaux que la Commission accomplit chaque année.

**Secrétariat** : Secrétariat de la Commission.

### 2. Définitions

**Activité** : toute série de tâches, de conseils ou de résultats visés que le Conseil établit, documente et approuve, soit dans le cadre du Plan opérationnel, soit d'une autre façon.

**Approvisionnement** : groupe d'activités, de processus et de systèmes connexes qui permettent de déterminer ou de préciser les besoins de la Commission en matière de services, qu'elle obtiendra de consultants de bonne foi, et tous les aspects de l'établissement, de l'administration et du règlement d'ententes de services contractuels.

**Chef(fe) d'unité/directeur(trice) :** membre du personnel du Secrétariat qui relève du directeur exécutif et qui doit veiller quotidiennement à l'établissement, à l'exécution et à la gestion équitable, efficace, efficiente et financièrement responsable des activités qui lui sont confiées, y compris en les assignant aux membres de son unité.

**Consultant :** une ou plusieurs personnes, société en nom collectif, société publique ou privée, organisme à but non lucratif ou université qui offre(nt) un ou plusieurs services professionnels à la Commission ou en son nom contre honoraires, qui travaille(nt) indépendamment des sous-traitants et ne fait(font) pas partie du personnel de la Commission.

**Contrat :** entente écrite exécutoire (y compris les modifications qui y sont apportées d'un commun accord) régie par les lois de la province de Québec et les lois du Canada qui s'y appliquent, conclue entre la Commission et un ou plusieurs consultants, signée par les représentants autorisés, en vue d'offrir des services professionnels moyennant des honoraires.

**Coordonnateur/coordonnatrice des contrats :** membre du personnel du Secrétariat, par exemple un(e) chef(fe) de projet ou l'adjoint(e) administratif(ve) de l'unité, responsable au quotidien des aspects administratifs de l'établissement et de la gestion de contrats avec des consultants.

**Demande de propositions (DDP) :** document décrivant les besoins de la Commission en matière de services-conseils, et donnant des instructions aux consultants potentiels pour leur permettre de répondre à ces besoins.

**Droits de propriété intellectuelle :** droits de propriété exclusifs et légaux (incluant les droits d'auteur) pour l'ensemble des rapports, documents, données et documents de travail connexes, en format papier ou électronique, recueillis, assemblés, élaborés ou créés durant la prestation de services professionnels en vertu des obligations liées à l'exécution d'un ou de plusieurs contrats entre un consultant et la Commission; ces droits découlent des lois régissant le contrat (*voir aussi* la clause 2.8 du modèle de contrat standard).

**Honoraires :** paiement en argent pour la fourniture de services professionnels et le remboursement des dépenses véritables approuvées en vertu des modalités d'un contrat avec la Commission.

**Mandat :** énoncé des exigences que doit respecter le fournisseur de services professionnels pour mener une partie ou la totalité d'une activité, et satisfaire ainsi à la mission de la Commission énoncée dans le Plan opérationnel.

**Services professionnels :** activités qui nécessitent le recours à une grande variété de compétences, d'expérience et d'expertise pour répondre aux besoins de la Commission, exécutés dans le cadre du Plan opérationnel au nom de la Commission, par des spécialistes engagés à forfait à cette fin par la Commission (et non au service celle-ci).

## **Partie 1 – Principes directeurs**

---

### **1.1 Application et autorité**

Les exigences énoncées dans le présent guide, qui établit les principes et les procédures d'approvisionnement, ainsi que dans ses annexes, s'appliquent à l'approvisionnement de tous les services professionnels qu'offriront les consultants engagés à forfait pour faciliter la mise en œuvre du Plan opérationnel de la Commission.

Le pouvoir de conclure des contrats avec des consultants pour la fourniture de services professionnels à la Commission ou en son nom est délégué au directeur exécutif, en vertu de l'ACE.

### **1.2 Principes généraux**

Les principes généraux énoncés ci-après établissent les responsabilités et processus liés à l'approvisionnement en services-conseils décrits dans le présent guide. Ces principes visent à garantir la fourniture de services-conseils qui sont adaptés à la mission, le traitement équitable des consultants, et l'obtention des services requis de manière à avantager la Commission et à passer le test de l'examen du public en veillant :

- i) à la primordialité et au respect de la mission, de la compétence et des objectifs de la Commission énoncés dans l'ACE, dans tous les aspects de la planification, de l'approvisionnement, de la gestion et de l'administration des contrats de services-conseils;
- ii) à accorder une attention particulière aux modalités et à l'esprit de l'ACEUM;
- iii) à ce que tous les consultants (qui sont des ressortissants des Parties à l'ACE ou sont des entités constituées en vertu de leurs lois) résident légalement dans ces pays et ont le droit d'entrer en concurrence pour des contrats de service et de conclure ces contrats; les consultants qui ne satisfont pas à ces exigences seront admissibles si le directeur exécutif donne son approbation;
- iv) au libre accès de tous les consultants établis sur le territoire des Parties à l'ACE à tous les contrats et à la concurrence juste, ouverte et raisonnable pour celles-ci, compte tenu de la nature et de la valeur de chaque service-conseil requis, et des contraintes de temps connexes;
- v) à l'approvisionnement et à l'administration cohérente, équitable et sans conflit d'intérêts de tous les contrats de services professionnels;
- vi) à ce que les méthodes d'approvisionnement en services-conseils reflètent et étayent l'utilisation des trois langues officielles de la Commission (voir la section 2.20);

- vii) à n'établir aucun contrat de services-conseils qui procure un avantage personnel ou une rémunération pour une personne qui est actuellement fonctionnaire ou employée d'un gouvernement national, territorial, provincial ou étatique, ou d'une administration régionale ou municipale;
- viii) à ce que les consultants agissent comme des sous-traitants indépendants, et que nulle clause de leur contrat de service avec la Commission n'établisse de relation employeur-employé;
- ix) à obtenir un bon rapport qualité-prix, tant en ce qui concerne la qualité et la contribution des services fournis que la prudence et l'intégrité avec lesquelles on obtient, accepte et paye ces services;
- x) à considérer le travail résultant des contrats avec les consultants comme des conseils fournis à la Commission; ces conseils ne constituent toutefois pas la position officielle et ne reflètent pas les opinions de la Commission, à moins que celle-ci accepte officiellement lesdits conseils et les mette en pratique;
- xi) à la plus grande simplification possible du processus d'approvisionnement de la Commission en matière de services-conseils, et à l'administration efficiente et économique du processus employé, qui doit être équitable pour la Commission, tous les consultants potentiels et les éventuels tiers touchés.

Le processus et les méthodes d'approvisionnement, ainsi que les définitions que contient le présent guide, reflètent ces principes directeurs généraux et décrivent la manière de les appliquer.

---

## **Partie 2 – Processus d’approvisionnement en services-conseils**

---

Le processus, les procédures et les pratiques décrites ci-après visent à aider les personnes chargées de l’approvisionnement en services-conseils.

On utilisera des formats standards pour le mandat, les DDP et les contrats avec les consultants, tel que décrit ci-après. La plupart des étapes du processus s’appliquent à toutes les activités, quelle qu’en soit la valeur ou la portée. Les modifications apportées au processus de base devront rester minimales, en fonction des variations touchant les activités, de la disponibilité des consultants retenus et du moment où se déroulent les activités. En tout temps, on cherchera à établir un processus d’approvisionnement efficace, efficient et équitable.

### **2.1 Approbation des projets**

Le Conseil doit avoir formellement approuvé chaque projet dans le cadre du Plan opérationnel, ou autrement, avant toute démarche d’approvisionnement en services-conseils.

### **2.2 Désignation du(de la) chef(fe) d’unité/directeur(trice) et du(de la) coordonnateur(trice) des contrats**

Le(la) chef(fe) d’unité/directeur(trice) qui est responsable de l’activité doit gérer le processus d’approvisionnement et l’exécution du contrat.

La partie 3 décrit les rôles et responsabilités d’un(e) chef(fe) d’unité/directeur(trice) et du(de la) coordonnateur(trice) des contrats pour ce qui est de l’approvisionnement en services.

### **2.3 Mandat**

Le(la) chef(fe) d’unité/directeur(trice) chargé de l’activité doit préparer une version écrite des mandats pour tous les types d’activités associées aux services-conseils. Ces mandats feront partie des DDP (voir la section 2.6).

Les mandats comprennent notamment :

- i) un énoncé précis des objectifs de l’activité à entreprendre;
- ii) des renseignements sur le contexte de l’activité, sa portée et les circonstances dans lesquelles elle sera entreprise;
- iii) un énoncé clair des services professionnels demandés, qui décrit les résultats visés et les façons dont la Commission souhaite que le travail soit exécuté. Cela inclut une description claire des livrables, ainsi que toute autre spécification, le cas échéant.

L'annexe A présente un format standard des mandats.

## 2.4 Types de contrats

Avant de lancer le processus d'approvisionnement, le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) doit décider du type de contrat à utiliser.

Les contrats de services-conseils seront soit des contrats par étapes, soit des contrats en régie d'heures, soit encore des contrats à prix forfaitaires, décrits ci-après.

- a) Les contrats par étapes ont un prix fixe, et les versements ont lieu à l'achèvement des livrables, comme prévu dans le mandat. Les jalons correspondent aux livrables ou aux étapes logiques du travail prévu dans le contrat.

On établit des jalons pour désigner le moment de réalisation des tâches du contrat et leur qualité, en liant les paiements à la prestation d'un service en particulier ou à l'exécution d'une étape. Le consultant doit achever chaque étape avec succès afin d'être rémunéré. Cela permet aussi de gérer le risque de retards ou de dérive des objectifs (p. ex., si les exigences relatives aux activités s'accroissent avec le temps).

- b) Les contrats par régie d'heures sont basés sur une estimation des prix plafonds pour le niveau d'effort prévu et les honoraires professionnels correspondants, le remboursement des frais (déplacements, repas et communications, généralement au prix coûtant et sans majoration), et des fonds pour éventualités, au besoin.

Ces contrats nécessitent un énoncé clair des travaux et des résultats visés; pour sa part, le consultant doit fournir une proposition claire énonçant les travaux qui seront exécutés, qui les fera, quels seront les livrables et l'ampleur de l'effort. Le taux des honoraires et l'estimation du coût total de ces honoraires et des dépenses servent de base à la négociation de justes modifications du contrat en cas d'heures et/ou de dépenses supplémentaires, au cas où il faudrait modifier la portée ou la nature des livrables. Les mandats doivent indiquer clairement si le coût total du contrat sera payé ou s'il sera assujéti à une facturation basée sur le temps.

- c) Les contrats à prix forfaitaires sont basés sur des estimations de prix fermes ou fixes pour le coût des honoraires professionnels et (possiblement, mais pas nécessairement) des dépenses.

On peut utiliser ces contrats lorsque la Commission et le consultant potentiel peuvent prévoir avec certitude la nature des services, et le temps et l'argent nécessaires pour les fournir. Habituellement, ce type de contrat convient mieux à des services de portée relativement limitée et qui nécessitent peu de travail, un niveau de coordination minimal, et peu, voire aucun déplacement.

Tous les contrats doivent inclure une description claire des services à fournir, les personnes qui les fourniront, le calendrier de fourniture de ces services, les modalités, leur coût et le mode de paiement pour ces services.

## **2.5 Méthode de sélection des consultants**

La sélection des consultants se fait selon un processus dont le coût doit être raisonnable par rapport au coût prévu du contrat.

Dans cet esprit, on sélectionne les consultants pour des projets à l'aide du processus concurrentiel décrit dans le présent guide. On reconnaît que ces travaux nécessitent une recherche minutieuse en vue de trouver les consultants potentiels, qui ne se sont peut-être pas déjà manifestés eux-mêmes, ou encore inconnus de la Commission.

Dans certains cas, un contrat à fournisseur unique peut être accordé sans processus concurrentiel, si on respecte des exigences précises et si la valeur du contrat proposé ne dépasse pas 100 000 \$ CA. Un tel contrat peut être accordé si :

- i. l'on peut désigner le consultant qualifié, étant donné qu'il n'existe qu'un bassin limité de spécialistes qui possèdent la compétence en la matière et/ou qui ont une expérience unique avec les processus existants et/ou qui ont une feuille de route exceptionnelle auprès de partenaires de la CCE;
- ii. le coût d'un processus concurrentiel serait beaucoup trop élevé par rapport à la valeur du contrat;
- iii. des circonstances imprévues font qu'un processus concurrentiel empêcherait de respecter le calendrier des travaux.

Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) décidera de l'approche à adopter pour chaque marché de services-conseils. Si l'on accorde un contrat à fournisseur unique, le consultant devra présenter une proposition détaillant ses services. Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) doit également rédiger une note de service expliquant pourquoi le contrat a été accordé sans processus concurrentiel, et soumettre cette note à l'approbation du directeur exécutif, tout comme l'information relative au consultant potentiel et à sa proposition.

La sélection d'un consultant se fera conformément à ce qui précède, et les marchés de services-conseils seront annoncés selon les dispositions de la section 2.6.

## **2.6 Demandes de propositions**

Les DDP doivent au minimum comprendre le mandat complet (voir la section 2.3) pour l'activité, les modalités de tout contrat qui pourrait suivre le processus de sélection, ainsi que le format de présentation des propositions de services, comment elles seront présentées et le délai accordé pour le faire. Les DDP doivent aussi indiquer toute obligation précise, par exemple : l'obligation de fournir des rapports dans un format donné; les pénalités

détaillées en cas de retard; les exigences en matière d'assurance; le traitement des devises et leur mode de conversion.

Toutes les DDP doivent préciser que le consultant doit signer et respecter la Déclaration d'acceptation, d'impartialité et d'indépendance du consultant (Annexe D).

Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) doit soumettre toutes les DDP à l'examen du directeur de l'Administration et à l'approbation du directeur exécutif avant de les publier.

L'annexe B contient un modèle de DDP.

## **2.7 Avis relatifs aux marchés de services-conseils**

Il incombe à chaque chef(fe) d'unité/directeur(trice) d'établir les exigences de la Commission relatives aux consultants pour des activités précises, et de préparer la publication de ces exigences, au besoin. Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) doit examiner et approuver les avis relatifs à chaque marché de services-conseils ainsi que leur plan de publication avant leur publication sur le site Web de la Commission.

Dans le cadre du processus concurrentiel, le Secrétariat publie une DDP sur le site Web de la Commission concernant les projets à venir pour lesquels elle aura besoin de services-conseils. L'avis sera également publié sur les plateformes de médias sociaux du Secrétariat.

Tout consultant qui a soumis une proposition, mais dont les services n'auront pas été retenus, sera informé de sa non-sélection.

## **2.8 Critères et processus d'évaluation**

Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) doit établir les critères et le processus d'évaluation. Ce processus servira à évaluer et à classer les propositions des consultants pour tous les contrats concurrentiels.

Dans la mesure du possible, il faut expliquer aux soumissionnaires de la DDP ces critères, la notation correspondante ou la pondération de chacun, et toute note minimale requise pour que leur soumission soit admissible.

Les critères doivent refléter des indicateurs génériques ou propres au projet, le cas échéant (ce que déterminera chaque chef(fe) d'unité/directeur(trice)). On utilisera les critères d'évaluation des propositions et le système de notation de façon objective et uniforme pour évaluer chaque proposition reçue.

L'annexe C présente des lignes directrices, des critères d'évaluation génériques et une échelle de cotes numériques pour chacun.

## 2.9 Négociation des contrats et préparation des documents

Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) négocie les modalités du contrat avec le consultant après sa sélection (voir l'annexe C).

Si la Commission et le consultant n'arrivent pas à s'entendre sur des modalités satisfaisantes, le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) expliquera les circonstances (dans une note versée au dossier) et sollicitera l'accord du directeur(trice) de l'Administration pour négocier un contrat avec le prochain consultant ayant obtenu la note la plus élevée qui satisfait aux exigences minimales de la DDP; le cas échéant, il(elle) négociera en conséquence. Si aucun autre consultant n'est acceptable, le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) relancera le processus de sélection des consultants, adoptera une approche différente pour gérer l'activité, cherchera d'autres moyens d'obtenir les services ou abandonnera la recherche d'un consultant. Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) documentera le processus dans une note d'information conservée au dossier.

L'entente contractuelle avec le consultant conclue, le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) dresse une ébauche de contrat reflétant l'activité et les modalités convenues concernant le travail du consultant, sur la base du contrat standard présenté à l'annexe D.

Les frais de préparation d'une proposition ne sont pas remboursés aux consultants potentiels ou retenus. Toute dépense doit être indiquée dans un contrat signé par les deux parties.

## 2.10 Documentation relative au contrat

Tous les services professionnels offerts au nom de la Commission exigent la rédaction d'un contrat officiel entre la Commission et le consultant, et doivent respecter les modalités de ce contrat. Un modèle de contrat standard est disponible sur l'intranet et décrit à l'annexe D.

Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) doit examiner et approuver l'ébauche de contrat, que doit ensuite signer le directeur exécutif.

## 2.11 Autorisation du contrat et représentants légaux

Pour que les contrats de services-conseils soient valides, ils doivent être signés par des représentants légitimes du consultant et de la Commission. Ces représentants légaux sont :

Pour le consultant : le contrat doit être signé par lui personnellement s'il s'agit d'un particulier, ou par une personne autorisée à représenter légalement l'organisation du consultant. Si deux consultants ou plus présentent ensemble une soumission, le contrat doit être signé par un représentant autorisé au nom du groupe. En pratique, pour des questions de responsabilité dans le cadre du contrat, il est déconseillé de signer un contrat avec plus d'un consultant pour qu'ils fournissent en des services ensemble. S'il s'agit du consultant

principal (avec des sous-traitants chargés de certains aspects du projet), il sera responsable de la qualité et de l'opportunité des services offerts par tous les sous-traitants mentionnés dans le contrat avec la CCE, et du paiement de ces derniers.

Pour la Commission : le directeur exécutif doit signer tous les contrats de services-conseils.

## **2.12 Autorisation d'entreprendre les travaux**

Aucuns services-conseils ne peuvent être offerts sans autorisation écrite d'entreprendre les travaux. Toute autorisation provisoire conclue avant l'achèvement du contrat doit l'être par écrit par le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice). Avant que soient préparés les documents officiels relatifs au contrat, toute autorisation d'entreprendre les travaux se limitera à une valeur des services professionnels et des dépenses n'excédant pas 15 000 \$, et cette limite sera indiquée au consultant dans l'autorisation provisoire en question.

## **2.13 Modifications apportées au contrat**

Toute modification touchant la portée des travaux prévus au contrat, le moment de leur exécution, leur coût ou son mode de calcul (s'il y a lieu), ou d'autres conditions connexes importantes nécessite un document officiel modifiant le contrat initial. Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) doit recommander et documenter ces modifications, et le directeur exécutif doit les approuver.

Les représentants légaux des deux parties doivent autoriser par écrit ces modifications.

## **2.14 Paiement des services et remboursement des dépenses**

Le paiement doit couvrir uniquement les honoraires légitimes du consultant et les dépenses qu'il a engagées pour offrir les services professionnels prévus au contrat, et seulement après la réception et l'acceptation documentée des factures du consultant par le Secrétariat, comme on le précise ci-après.

Le paiement des services professionnels et le remboursement des dépenses ont lieu conformément aux dispositions du contrat. Toute pénalité pour un retard dans la prestation des services sera déduite du premier paiement auquel on pourra la porter.

## **2.15 Modalités de paiement et moment du paiement**

- i) Conditions préalables au paiement : aucun paiement d'honoraires professionnels ni remboursement des dépenses n'aura lieu tant :
  - a) qu'une facture valide n'aura pas été reçue;
  - b) que le travail n'aura pas été accepté par écrit par le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) désigné(e), pour signifier que le travail ou les

- dépenses facturés a(ont) été exécuté/engagées comme le prévoyait le contrat;
- c) que le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) (et dans le cas du dernier paiement, le directeur exécutif) n'aura pas autorisé par écrit le paiement. Le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) doit confirmer la réception et la consignation exacte de l'information requise et des reçus ou autres documents justificatifs, et le respect des modalités correspondantes du contrat relatives à la facturation et au paiement.
- ii) Les reçus originaux pour des dépenses autres que celles prévues au contrat comme étant couvertes par une indemnité forfaitaire (p. ex., indemnité de repas quotidienne et de faux frais, indemnités de déplacement) doivent accompagner toute demande de remboursement pour les dépenses de plus de 10 \$ CA par poste, ou de l'équivalent dans une autre devise.
- iii) Méthode de paiement et bénéficiaire : tous les paiements doivent être faits par chèque ou virement bancaire (voir la section 2.19 pour la devise à utiliser).
- iv) Choix du moment : la présentation et le traitement des factures de consultants doivent se faire promptement. Le règlement des factures dont le paiement est approuvé se fait normalement dans les 30 jours suivants leur réception par la Commission. Si seule une partie de la facture est contestée, seule cette partie sera retranchée du paiement.
- v) Des pénalités pour services fournis en retard peuvent faire partie des modalités d'un contrat. En cas de retard qui répond aux critères établis pour une pénalité, le montant sera déduit de la prochaine facture payable. La dernière facture ne sera payée que lorsque l'on aura vérifié qu'il n'y a aucune pénalité en souffrance.

## AUTRES QUESTIONS DE PROCÉDURES À RÉGLER

La section qui suit traite de la sélection des consultants, de la négociation avec ceux-ci et de l'attribution de contrats. La gestion de ces volets doit faire partie intégrante du processus global d'approvisionnement en services-conseils. S'il y a lieu, des énoncés descriptifs seront intégrés au contrat du consultant.

### 2.16 Compétence

Tous les contrats de services-conseils doivent être rédigés et administrés selon les lois du Québec et du Canada et, sauf indication contraire, assujettis à ces lois, le cas échéant. C'est ce que précisent les clauses 2.4 et 7.2 du contrat standard.

## **2.17 Indépendance et évitement des conflits d'intérêts**

Aucun contrat de services-conseils ne sera attribué s'il procure un avantage personnel ou une rémunération pour une personne qui est actuellement fonctionnaire ou employée d'un gouvernement national, territorial, provincial ou étatique, ou d'une administration régionale ou municipale.

Tous les contrats de services-conseils doivent comprendre une déclaration explicite donnant effet à cette politique, sous forme d'une Déclaration d'acceptation, d'impartialité et d'indépendance du consultant (Annexe D).

Au sein du Secrétariat, l'unité de la comptabilité gère les paiements prévus par un contrat. Cette unité est distincte du(de la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) qui a demandé et/ou gère le travail exécuté en vertu du contrat.

## **2.18 Devise à utiliser et base de conversion**

- i) Pour l'autorisation des contrats et les questions administratives connexes, on utilisera les dollars canadiens.
- ii) Pour la détermination des coûts prévus ou maximaux d'une activité, ou des fourchettes de coûts, la Commission utilisera les dollars canadiens.
- iii) En soumettant leur proposition, les consultants peuvent présenter les honoraires et les dépenses dans la devise de leur pays de résidence, ou dans celle du pays où les dépenses ont été engagées.
- iv) La DDP peut comprendre un énoncé des taux de conversion des devises qu'utilise la CCE.
- v) Pour évaluer et comparer les propositions de consultants, ou pour négocier les honoraires, les dépenses ou d'autres coûts, tous les montants exprimés dans la devise d'une Partie (ou d'autres pays, si les consultants ne sont pas résidents d'une Partie) seront convertis en dollars canadiens, au taux de change établi par la CCE pour l'année de publication de la DDP.
- vi) Le coût du contrat sera exprimé en dollars canadiens ou américains.
- vii) Le remboursement des dépenses ne peut se faire qu'en dollars canadiens ou américains, comme le stipule le contrat.
- viii) Ce processus s'appliquera à la fois aux contrats initiaux et à toute modification qui y sera apportée.

## **2.19 Langue**

La Commission a trois langues officielles : le français, l'anglais et l'espagnol. Elle peut fournir aux consultants potentiels tous les documents liés à l'approvisionnement en services-conseils, y compris les contrats, dans la langue de leur choix.

Les consultants potentiels peuvent communiquer avec la Commission et soumettre des propositions et des documents connexes dans n'importe laquelle de ces trois langues. Toutefois, ils doivent soumettre tous les documents, y compris leurs livrables, dans la ou les langues prévues dans le mandat du contrat pour chaque livrable.

À moins qu'il n'en soit fait spécifiquement état dans les contrats de services-conseils, la traduction de rapports ou d'autres documents, ainsi que leur publication ou leur diffusion subséquente, relèvera des seules prérogatives et responsabilités de la Commission.

## **2.20 Assurance**

Les consultants doivent souscrire une assurance-responsabilité et prévoir une couverture pour indemniser les tiers, les employeurs et les travailleurs, et pour la propriété matérielle et intellectuelle liée ou adaptée à la fourniture des services demandés (voir les détails à la clause 2.13 du contrat standard, à l'annexe D).

## **2.21 Résolution des différends liés au contrat**

Les parties à un contrat doivent s'efforcer de régler à l'amiable tout différend.

Tout différend qui survient entre le consultant et le Secrétariat touchant n'importe quel aspect du contrat traitant des services-conseils ou des dépenses et qui ne peut être réglé à l'amiable sera soumis à un tiers indépendant jugé acceptable par les deux parties, en vue d'un arbitrage contraignant (voir les détails à la clause 6.1 du contrat standard, à l'annexe D).

## **2.22 Privilèges et immunités**

Conformément à l'Accord de Siège conclu avec le Canada, les biens et les actifs de la Commission ne peuvent être perquisitionnés, réquisitionnés, confisqués, expropriés ou visés par quelque autre forme d'interférence, que ce soit par le biais de mesures exécutives, administratives, judiciaires ou législatives.

Tous les contrats doivent contenir la stipulation suivante :

Aucune disposition du présent contrat ne peut être considérée comme une renonciation, expresse ou implicite, à une immunité de poursuite, de procédure judiciaire ou d'exécution, ou à un privilège, à une exemption ou à une autre immunité dont jouit ou pourrait jouir la Commission en vertu d'une convention, d'un accord, d'une loi ou d'un décret applicable, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale.

---

## **Partie 3 – Rôles et responsabilités en matière d’approvisionnement**

---

### **3.1 Responsabilités générales de la direction**

Il incombe au directeur de l’Administration de la Commission de tenir à jour le présent guide, de déterminer et de recommander les changements à apporter aux principes généraux d’approvisionnement en services-conseils, et d’améliorer le processus, les procédures, les rôles et responsabilités et les formats standards connexes.

### **3.2 Chef(fe) d’unité/directeur(trice)**

Le(la) chef(fe) d’unité/directeur(trice) a pour principale responsabilité la gestion quotidienne de l’activité, y compris la planification, la dotation en personnel, la gestion du contrat, les rapports d’étape, l’assurance de la qualité technique et l’administration générale nécessaires pour exécuter les activités assignées qui sont approuvées par la Commission; la protection des intérêts de la Commission; veiller au traitement équitable des consultants; la collaboration avec le chef de projet correspondant, l’adjoint de l’unité et d’autres employés, s’il y a lieu, pour s’acquitter de ces responsabilités.

Le(la) chef(fe) d’unité/directeur(trice) a la responsabilité d’exécuter personnellement les tâches suivantes ou de les déléguer aux chefs(fes) de projet ou à d’autres employés, le cas échéant :

- i) définir et documenter la nature de l’activité et les besoins en matière de services-conseils, établir et tenir à jour les pratiques de gestion de contrat, ce qui inclut la liaison avec le consultant durant toute l’activité afin de garantir l’obtention et la gestion de tous les services liés au contrat conformément aux principes et aux procédures d’approvisionnement de la Commission, et la protection raisonnable et manifeste de ses intérêts;
- ii) recommander le type de contrat à utiliser, préparer les dossiers du mandat et de la DDP, y compris les éventuelles modifications, les critères de sélection des consultants, et obtenir les approbations, au besoin;
- iii) déterminer le moment et la manière de publier un avis de marché de services-conseils et des DDP;
- iv) présider le comité de sélection des consultants pour l’activité assignée, constituer ce comité et superviser l’évaluation des propositions reçues des consultants potentiels;
- v) obtenir la confirmation de la recommandation du comité de sélection et informer les consultants, qu’ils aient été retenus ou non;

- vi) diriger les négociations avec le consultant sélectionné, trouver d'autres consultants et négocier avec eux si ces négociations n'ont pas été fructueuses, et préparer le contrat qui en résulte pour le faire signer par le directeur exécutif;
- vii) surveiller la fourniture des services professionnels et interagir avec les consultants d'un point de vue technique et professionnel, s'il y a lieu, pour garantir que les services sont offerts comme et quand le prévoit le contrat, compte tenu de la nature, de l'objet et de l'évolution du contexte de l'activité, et dans le respect des modalités du contrat;
- viii) préparer des rapports d'étape et d'achèvement succincts, opportuns et informatifs sur chaque activité dont le chef(fe) d'unité/directeur(trice) est responsable, les présenter et en rendre compte à la haute direction du Secrétariat, s'il y a lieu;
- ix) examiner les rapports provisoires et définitifs, documents et autres livrables dans le cadre du contrat en vigueur, obtenir les opinions additionnelles nécessaires à leur sujet et les approuver, et veiller à ce que tout(e) autre consultation technique et professionnelle, examen, modification et approbation approprié(e) dans chaque cas soit exécuté(e) ou fourni(e);
- x) vérifier l'exactitude des factures d'honoraires et de dépenses relatives aux services prévus au contrat et fournis, et les approuver, en s'assurant que les factures approuvées sont payées; et participer à tout processus de résolution de différends qui touchent les services techniques et professionnels du contrat.

### **3.3 Coordonnateur(trice) des contrats**

Le(la) coordonnateur(trice) des contrats doit veiller quotidiennement à tenir à jour le registre des consultants et à consigner, adéquatement et à chaque étape de l'activité, les contrats de services professionnels et la documentation connexe, de même qu'aider le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) à s'acquitter de ses responsabilités.

Ses responsabilités principales sont les suivantes :

- i) aider le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) correspondant(e) et assurer la liaison avec lui(elle) tout au long de l'activité pour garantir la fourniture ponctuelle des services prévus au contrat et l'administration des contrats conformément aux procédures d'approvisionnement de la Commission;
- ii) superviser le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) et interagir avec lui(elle) et, au besoin, les consultants, sur le plan de l'administration des contrats, pour s'assurer que les factures et les autres documents relatifs au contrat sont remplis comme il se doit, conformément aux modalités du contrat;

- iii) veiller à ce que le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) compétent(e) ait signé, pour en indiquer son approbation, tous les rapports provisoires et définitifs, documents et autres livrables dans le cadre du contrat en vigueur, et s'assurer que toutes les autres exigences administratives relatives au contrat ont été respectées;
- iv) vérifier que le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) a examiné et approuvé les factures provisoires et définitives du consultant détaillant ses honoraires et ses dépenses en lien avec les services prévus aux contrats et fournis, vérifier que ces factures respectent les modalités de paiement prévues au contrat et que les factures légitimes sont payées à leur échéance;
- v) offrir un soutien administratif au(à la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) par rapport à tout processus de résolution de différends liés à l'administration du contrat.

### **3.4 Liste de vérification des approbations**

Pour faciliter le traitement, une « liste de vérification des approbations » se trouve à l'annexe E. Cette liste ouverte doit faire partie de la documentation chaque fois qu'on sollicite une approbation.

## **Annexe A – Mandat : lignes directrices et format standard**

---

### **1. Lignes directrices**

Le mandat énonce les objectifs, la nature de l'activité et l'objet précis des travaux que doit réaliser le consultant sélectionné. Il constitue un volet essentiel de l'information à partir de laquelle les consultants prépareront leur proposition. Le mandat, qui peut faire l'objet de modifications acceptables pour la Commission et le consultant sélectionné, fait partie intégrante du contrat signé avec ce dernier. Il doit donc être aussi complet, clair et précis que le permet la nature de l'activité.

Le mandat vise quatre objectifs :

1. Faciliter l'obtention d'un accord interne et d'une approbation au sein de la Commission pour publier une DDP, en présentant une activité dont les objectifs, la portée et les livrables sont décrits en détail.
2. Informer les consultants potentiels des objectifs de l'activité, de sa portée et des travaux exigés, ainsi que des livrables, afin qu'ils puissent adéquatement évaluer leurs titres de compétences et préparer leurs propositions en conséquence.
3. Offrir au comité de sélection des consultants des éléments clairs qui lui permettront d'évaluer dans quelle mesure chaque consultant potentiel comprend bien les exigences, et a présenté une proposition détaillée et réaliste en vue d'effectuer le travail et de procéder à la dotation en personnel.
4. Faciliter les négociations avec le consultant sélectionné relativement au travail à accomplir, et ensuite préciser la nature de ce travail dans le contrat de services-conseils.

Le mandat doit être clair et comprendre des définitions et caractéristiques très précises. C'est particulièrement important dans le cas de travaux exploratoires, d'enquête ou d'autres travaux de type « de première ligne » dont la portée, le niveau de détail et la nature des exigences prêtent souvent à différentes interprétations.

L'élaboration d'un mandat doit commencer dès qu'il est clair que des services-conseils seront requis pour un projet. Le mandat doit tenir compte des visées et jalons internes des projets et activités et y correspondre. Un mandat préliminaire peut être utile pour préparer la DDP, et il doit être achevé à temps pour être inclus dans cette DDP.

### **2. Format standard**

Le mandat doit au minimum clairement indiquer ce qui suit :

- a) **Visées de l'activité et objet précis des services requis** : énoncé aussi clair et aussi précis que possible, décrivant les visées de l'activité globale et l'objet précis des
-

services-conseils requis, ainsi que leur lien avec d'autres éléments de l'activité globale (le cas échéant).

- b) Nature, portée et calendrier des besoins :** énoncé aussi précis que possible décrivant la portée et le calendrier des besoins (dates de début et d'achèvement, étapes clés et principaux points de révision), et décrivant le mieux possible la nature des services à fournir et toute considération, limite ou mise en garde significative.
- c) Apport, rôle et responsabilités incombant au consultant :** énoncé le plus clair possible de la contribution attendue de la part de la Commission, du consultant et d'éventuels tiers liés au contrat; leurs responsabilités principales et tout autre rôle ou type d'activité de soutien qu'ils offriront, et à qui.
- d) Produits requis :** meilleure description possible des principaux produits provisoires et définitifs que doivent fournir le consultant et toute autre partie, y compris des détails sur des formats particuliers, la langue, les présentations ou d'autres aspects de l'exécution du contrat par le consultant.

Une fois que le mandat pour une tâche particulière a reçu les approbations nécessaires, il doit être intégré dans une DDP correspondante en vue de la diffusion (voir l'Annexe B).

## Annexe B – Demandes de propositions : lignes directrices et format standard

---

### 1. Lignes directrices

La demande de propositions (DDP) est un document énonçant les besoins de la Commission en matière de services-conseils et les instructions que doivent suivre les consultants potentiels pour répondre à ces besoins.

L'information que contient la DDP doit être aussi complète et aussi précise que possible, puisqu'il s'agit du document de base à partir duquel les consultants préparent leur proposition. Ils pourront ainsi préparer des propositions parfaitement adaptées, et la Commission s'assure de recevoir des propositions qui seront comparables.

La préparation d'une DDP nécessite la contribution de différentes sources, et peut donc exiger d'importants efforts de coordination et énormément de temps pour les approbations internes et la publication. Ainsi, les travaux de constitution de chaque DDP devraient en principe débiter dès la nomination du(de la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) responsable de l'activité et l'approbation du mandat relatif aux travaux.

Une fois qu'elle a reçu des soumissions en réponse à la DDP, la Commission doit lancer le processus d'approvisionnement en services-conseils décrit dans le présent guide, conformément au calendrier établi pour le processus en question.

### 2. Format standard

La DDP doit contenir au minimum l'information suivante :

- a) **une description des services requis** : un titre descriptif et une très brève explication de la tâche doivent être les premiers éléments documentés, avec une référence au mandat inclus en pièce jointe;
- b) **un énoncé des exigences** (qui doivent être respectées pour que la proposition du consultant soit recevable);
- c) **le mandat relatif à la tâche** (voir l'annexe A);
- d) **une liste des autres renseignements à fournir, y compris les recommandations de clients**;

- e) **soit** une ébauche du contrat, incluant les modalités, qui sera utilisé (p. ex., le contrat standard décrit à l'annexe D, **adapté à l'activité précise**); **soit** une indication du type de contrat qui sera utilisé (voir la section 2.4);
- f) **la Déclaration d'acceptation, d'impartialité et d'indépendance du consultant** (Annexe D);
- g) **les personnes-ressources potentielles**, soit le nom et les coordonnées (numéro/adresse) :
  - i) des éventuels employés de la Commission ou d'autres organisations avec qui le consultant pourrait communiquer pour mieux comprendre le contexte et/ou la nature des besoins;
  - ii) du(de la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) responsable des travaux, de qui l'on pourra obtenir des précisions;
- h) **le processus de sélection à utiliser** : une brève description du processus de sélection, incluant : i) un énoncé clair des critères qui serviront pour évaluer les propositions et choisir le soumissionnaire retenu, que ces critères incluent ou non le prix, ii) les cotes numériques et l'éventuelle pondération pour chaque critère, et iii) toute note minimale exigée pour qu'une proposition soit recevable;
- i) **l'estimation des ressources nécessaires** : un énoncé indiquant le niveau estimé ou maximal d'efforts à déployer en mois-personnes pour fournir les services professionnels demandés, ou un budget maximal;
- j) **le mode de paiement requis** : renseignements relatifs aux exigences ou aux préférences de la Commission pour le mode de paiement des services (p. ex., au moment de la fourniture et d'acceptation des livrables provisoires et définitifs);
- k) **les renseignements financiers et d'autres renseignements confidentiels** : information ou certifications (p. ex., assurances, situation financière, propriété et indépendance, etc.) qui seront ou peuvent être exigées d'un consultant, soit dans sa proposition, soit durant les négociations préalables au contrat, et détails relatifs à d'éventuelles pénalités en cas de retards applicables au contrat, le cas échéant;
- l) **les dates limites de présentation des propositions et de prise de décision** : date et heure au-delà desquelles les propositions ne seront plus recevables, et date limite prévue pour prendre une sélection;
- m) **destinataire des propositions et modes de présentation acceptables** : nom et adresse électronique de la personne à qui les propositions seront envoyées, et façons

acceptables de les transmettre à la Commission, incluant les éventuelles restrictions.

## Annexe C – Critères d'évaluation des propositions et processus de sélection des consultants : lignes directrices et méthode d'évaluation standard

---

### 1. Objet

Le processus d'évaluation des propositions s'appuie sur la méthode des critères et des cotes numériques, éléments importants qui garantissent l'application de mesures justes et efficaces pour sélectionner les consultants dans le cadre d'un processus concurrentiel.

L'application de ces critères et cotes numériques permet d'atteindre les objectifs suivants :

- i) **Simplifier le processus de sélection et en améliorer l'efficacité**, en déterminant clairement quelles propositions peuvent être considérées comme étant « non recevables » (parce qu'elles ne satisfont pas aux critères obligatoires ou essentiels, ou n'obtiennent pas une note minimale), ou de qualité insuffisante par rapport aux autres, et donc ne seront pas prises en considération.
- ii) **Augmenter la probabilité de recevoir des propositions facilement comparables**, en indiquant clairement quels attributs seront évalués ainsi que la valeur attribuée à chacun, ce qui encourage directement tous les aspirants consultants à aborder les enjeux et les critères avec le même niveau de détail.
- iii) **Établir de façon détaillée et uniforme les bases sur lesquelles on commentera les propositions reçues**, étape essentielle pour le comité de sélection, et souvent particulièrement utile pour les consultants non retenus au terme d'un processus concurrentiel.
- iv) **Sélectionner le meilleur consultant** en déterminant et en classant les consultants ayant prouvé qu'ils sont qualifiés pour exécuter le travail; puis, parmi ceux-ci, choisir celui qu'on juge le plus compétent.
- v) **Cerner tout changement à apporter durant la négociation d'un contrat avec le consultant ayant obtenu la meilleure note**, en faisant ressortir systématiquement les aspects peu clairs ou inappropriés de la proposition gagnante.

### 2. Obligation d'utiliser

L'évaluation des propositions reçues dans le cadre d'un processus concurrentiel doit se faire selon des critères établis. Les propositions doivent absolument respecter le mandat et les autres exigences contractuelles.

### **3. Établissement de cotes numériques et de critères d'évaluation appropriés**

Le processus d'évaluation et le calendrier à respecter, y compris les critères d'évaluation, la cote numérique applicable à chacun d'eux et tout seuil minimal requis (en tout ou par critère ou groupe de critères) pour que la proposition soit recevable, doivent être établis au moment de préparer la DDP. Ces renseignements doivent figurer dans la DDP afin que les consultants puissent comprendre les priorités de la Commission et s'y adapter dans leur proposition.

Les critères, ainsi que la cote numérique attribuable à chacun, doivent refléter les attributs de l'activité qu'on juge comme étant les plus essentiels à son succès, en particulier en ce qui a trait à la qualité potentielle du travail et des résultats. En pratique, la liste de critères d'évaluation génériques ci-après pourrait nécessiter certaines modifications, puisqu'on tiendra compte de certains attributs de l'activité pour déterminer dans quelle mesure les propositions reçues respectent chaque critère. On pourra alors détecter les variations dans la pertinence et la qualité apparentes des propositions, et les refléter dans les cotes numériques (points) accordées à chacune en fonction des critères correspondants.

La seule façon d'évaluer les qualités du personnel principal consiste en un examen des CV et des recommandations fournies directement à la Commission par des clients précédents, concernant le travail du cabinet ou des principaux consultants individuels.

Il faut évaluer l'équipe de consultants proposée dans son ensemble par rapport à sa capacité à réaliser l'activité collectivement. L'évaluation des membres de l'équipe proposée doit se faire en fonction de : i) leurs connaissances et leur compétence (pertinence des études, de la formation et des aptitudes professionnelles pour l'activité proposée); ii) leur expérience (durée et portée, et concordance entre les postes occupés et le rôle proposé); iii) leur pertinence au contexte (langue parlée et expérience de la région géographique, de la culture, des sous-groupes et des conditions dans lesquelles l'activité sera entreprise).

### **4. Inclusion du prix et du budget proposé comme critères d'évaluation**

Il peut être difficile d'estimer le coût de certaines activités, en particulier si elles sont techniquement complexes ou exploratoires, et exigent une compétence de pointe ou prévoient des travaux novateurs. Dans de tels cas, les DDP ne doivent pas inclure un prix préétabli pour le travail, mais permettre plutôt aux soumissionnaires de proposer un prix. Cela ne signifie pas nécessairement que le contrat doit être accordé au plus bas soumissionnaire, toutefois, ou que le prix servira de principal critère de sélection du consultant, car un prix moins élevé peut indiquer un niveau d'effort insuffisant ou une qualité inférieure.

Pour chaque contrat, on doit décider si le prix servira ou non comme critère de sélection des consultants avant la publication de la DDP. Dans l'affirmative, il faut que ce soit clairement indiqué dans la DDP, et que l'on explique le mieux possible la pondération qu'on y accordera ou la façon dont on l'intégrera au processus d'évaluation. On peut aussi

indiquer le budget prévu dans la DDP; le comité verra ainsi comment chaque proposition utilise le budget établi, et non simplement qui propose le prix le plus bas.

On peut utiliser les critères d'évaluation génériques et cotes numériques usuelles (qui totalisent normalement 100) ci-dessous tels qu'ils sont présentés ou les modifier, les augmenter ou les compléter selon le contexte de l'activité :

<u>Critères d'évaluation génériques</u>	<u>Fourchette habituelle de la cote numérique</u>
1. Compréhension des exigences de l'activité	5 à 10
2. Expérience générale du consultant dans le domaine	5 à 10
3. Pertinence de l'approche proposée et du plan de travail	25 à 40
4. Qualités et compétences du personnel principal	40 à 60
5. Prix ou budget proposé	10 à 20
Total	<hr/> <u>100</u>

La section 2.19 décrit la politique de conversion des devises aux fins d'évaluation et de négociation.

## **5. Déroulement de l'évaluation**

### **5.1 Qui évalue les propositions**

Le processus d'évaluation doit être confié à un comité d'évaluation spécial, généralement composé d'au moins deux membres et d'un maximum de quatre. Chaque pays peut y être représenté par un membre ne travaillant pas pour le Secrétariat, et incluant le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice), qui choisira les membres et présidera le comité. Les membres de ce comité doivent bien connaître le projet dans le cadre duquel l'activité se déroulera (p. ex., en tant que membres du comité directeur du projet) ou posséder une compétence spécifique nécessaire pour évaluer adéquatement des propositions.

Chaque représentant d'un gouvernement national peut consulter ses collègues au moment d'évaluer les propositions; cependant, chaque pays ne peut fournir qu'une seule évaluation par proposition et ne peut avoir qu'un représentant durant les réunions. Un pays peut choisir de ne pas participer au processus d'évaluation (p. ex., si l'activité est limitée à un autre

pays). Le président doit tenir une liste des membres du comité et noter toute modification de la composition habituelle du comité ou du processus d'évaluation.

## 5.2 Processus d'évaluation

Le processus d'évaluation devrait commencer le plus tôt possible après la date limite de réception des propositions.

- i) Chaque membre du comité d'évaluation reçoit une copie de chaque proposition qualifiée (qui satisfait aux critères de base) reçue, ainsi que la DDP correspondante, et une grille d'évaluation des propositions. Chaque membre évalue ensuite chaque proposition et lui accorde des points, selon des critères d'évaluation et des cotes numériques établis pour chacun. Il transmet ensuite au président les résultats de son évaluation de la proposition.
- ii) Le président programme une réunion du comité le plus rapidement possible par la suite, selon le nombre de propositions reçues et la complexité de l'activité, et compile les cotes et les commentaires fournis par les membres du comité. Si une seule proposition obtient la note minimale, mais a obtenu la meilleure note de tous les membres du comité, le président peut en informer les membres, qui peuvent décider de confirmer ce choix par courriel, sans se réunir.
- iii) Les membres du comité d'évaluation se réunissent pour discuter des raisons qui motivent leurs évaluations individuelles, en s'attardant sur les propositions pour lesquelles les cotes attribuées aux mêmes critères varient fortement. Pour établir des notes définitives et ainsi classer toutes les propositions, les membres discutent de la qualité de celles-ci et d'autres éléments appropriés; ils peuvent aussi réviser la note de certaines propositions, au besoin, jusqu'à l'obtention d'un consensus. Pour chaque proposition, on doit préparer un résumé en style télégraphique qui souligne les principales forces ou les relatives faiblesses révélées par les critères d'évaluation.
- iv) Le président confirme par écrit le nom du consultant sélectionné. Cette confirmation, les notes d'évaluation compilées et les résumés des forces et des faiblesses de chaque proposition sont sauvegardés dans le fichier du contrat relatif à l'activité.
- v) Si aucune proposition n'obtient la note minimale de recevabilité, le(la) chef(fe) d'unité/directeur(trice) déterminera les prochaines étapes, qui peuvent inclure une révision de la DDP, des critères visant les tâches associées au projet ou du bassin de candidats potentiels.

## Annexe D – Contrat de consultant : lignes directrices et format standard

---

Un modèle de contrat standard de consultant de la CCE se trouve sur l'intranet. On peut utiliser une liste de vérification (page suivante) pour adapter plus facilement ce contrat standard. Au moment d'utiliser un tel contrat, il faut tenir compte des éléments suivants :

- a) Il faut inscrire des détails précis, comme le nom des parties au contrat et les dates de validité de celui-ci, dans les espaces prévus à cette fin.
- b) Si l'on offre des options et des alternatives (entre crochets dans le texte du contrat standard), il faut sélectionner l'option applicable et supprimer les autres.
- c) Après la page de signature, il y a une « liste d'annexes ». **Cette liste indique les documents qu'il faut joindre au contrat.** Les détails indiqués dans la proposition du consultant retenu doivent fournir certaines de ces descriptions, et si c'est acceptable, elles peuvent être jointes (en totalité ou en partie), avec l'ajout des lettres/numéros appropriés correspondant aux références dans le texte principal.

Les questions relatives aux contrats de consultant et les suggestions de modifications doivent être adressées au directeur de l'administration.

<b>LISTE DE VÉRIFICATION</b>			
<b>CONTRAT STANDARD</b>			
<b>SERVICES-CONSEILS</b>			
<b>Clause</b>	<b>Objet</b>	<b>Mesure à prendre</b>	<b>Fait [✓]</b>
Description des Parties	Pour la Commission	Sélectionner et remplir comme indiqué	
	Pour le consultant	Sélectionner et remplir comme indiqué	
2.13	Assurances	Facultatif : Si la clause ne s'applique pas, indiquer « Sans objet »	
4.3, 4.4	Devise pour la facturation et le paiement/Évaluation des devises	Préciser « dollars canadiens ou américains »	
4.5.2	Honoraires	Choisir l'option (a) (b) ou (c)	
4.5.3	Honoraires (e) - (h)	Facultatif : laisser ou supprimer	
4.6.1	Mode de facturation et de paiement	Choisir l'option (deux fois)	
4.7.3	Pour les consultants mexicains	Facultatif : laisser ou supprimer	
6.1	Différends	Choisir un ou trois arbitres	
7.3	Avis	Remplir	
Bloc signature		Remplir	
Annexe A	Mandat	Préparer comme indiqué	
Annexe B	Personnel du consultant	Préparer comme indiqué	
Annexe C	Honoraires et dépenses	Préparer comme indiqué	
Annexe D	<i>Déclaration d'acceptation, d'impartialité et d'indépendance du consultant</i> (particuliers et entreprises)	Joindre le document	

## **Annexe E – Approvisionnement en services-conseils : liste de vérification des approbations**

TITRE DE L'ACTIVITÉ : \_\_\_\_\_ N° BUDGET : \_\_\_\_\_

<b>Étape</b>	<b>Guide</b>	<b>Approbation requise</b>	<b>Approuvé par le(la) chef(fe)_d'unité/ directeur(trice)</b>	<b>Date de l'approbation</b>
1.	2.3	Mandat		
2.	2.4	Type de contrat à utiliser		
3.	2.5	Mode de sélection des consultants		
4.	2.6	Demandes de propositions		
5.	2.7	Avis relatifs aux marchés de services-conseils		
6.	2.8	Critères et processus d'évaluation		
7.	2.9	Négociation des contrats et préparation des documents		
8.	2.10	Documentation relative au contrat		
9.	2.11	Autorisation du contrat et représentants légaux		
10.	2.12	Autorisation écrite d'entreprendre les travaux (au besoin)		
11.	2.13	Modifications apportées au contrat (au besoin)		
12.	2.14	Paiement des services et remboursement des dépenses		
13.	2.15	Modalités de paiement et moment de paiement		
14.	2.16, 2.22	Considérations procédurales supplémentaires.		