

Commission de coopération environnementale

Guide relatif à l'acquisition de services de consultation

Août 2014

Table des matières

INTRODUCTION	4
DÉFINITIONS	5
PREMIÈRE PARTIE - PRINCIPES DIRECTEURS	7
1.1 APPLICATION ET POUVOIR	7
1.2 PRINCIPES GÉNÉRAUX	7
DEUXIÈME PARTIE - PROCESSUS D'ACQUISITION DES SERVICES DE CONSULTATION	9
2.1 APPROBATION DES ACTIVITÉS ET DES PROJETS	9
2.2 DÉSIGNATION DU GESTIONNAIRE DE PROJET ET DU COORDONNATEUR DE CONTRAT	9
2.3 CADRE DE RÉFÉRENCE	10
2.4 TYPE DE CONTRAT ET FONDS POUR ÉVENTUALITÉS	10
2.5 MODE DE SÉLECTION DES CONSULTANTS	11
2.6 NOTIFICATION DES SERVICES DE CONSULTATION REQUIS	12
2.7 CRITÈRES ET PROCESSUS D'ÉVALUATION DES SOUMISSIONS	13
2.8 DEMANDE DE PROPOSITIONS	13
2.9 NÉGOCIATION DU CONTRAT ET RÉDACTION DES DOCUMENTS	14
2.10 DOCUMENTS CONTRACTUELS	14
2.11 AUTORISATION DU CONTRAT ET SIGNATAIRES	15
2.12 AUTORISATION D'ENTREPRENDRE LES TRAVAUX	15
2.13 MODIFICATIONS CONTRACTUELLES	15
2.14 PAIEMENT DES SERVICES ET REMBOURSEMENT DES FRAIS	16
2.15 MODALITÉS ET DÉLAIS DE PAIEMENT	16
2.16 COMPÉTENCE JURIDIQUE	17
2.17 INDÉPENDANCE ET ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS	18
2.18 DÉNÉGATION DE RESPONSABILITÉ	18
2.19 DEVISE UTILISÉE ET BASE DE CONVERSION	18
2.20 LANGUE	20
2.21 CAUTIONNEMENTS D'EXÉCUTION, GARANTIES ET ASSURANCES	20
2.22 RÈGLEMENT DES LITIGES RELATIFS AUX CONTRATS	20
TROISIÈME PARTIE - RÔLES ET RESPONSABILITÉS	21
3.1 RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES DE LA DIRECTION	21
3.2 LE GESTIONNAIRE DE PROJET	21
3.3 LE COORDONNATEUR DE CONTRAT	22
3.4 LISTE DE CONTRÔLE DES AUTORISATIONS	23

ANNEXE A – CADRE DE RÉFÉRENCE : LIGNES DIRECTRICES ET PRÉSENTATION TYPE.....	24
ANNEXE B - CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PROPOSITIONS ET PROCESSUS DE SÉLECTION DU CONSULTANT : LIGNES DIRECTRICES ET PRÉSENTATION TYPE.....	26
ANNEXE C - DEMANDES DE PROPOSITIONS : LIGNES DIRECTRICES ET PRÉSENTATION TYPE ..	30
ANNEXE D - CONTRAT DE CONSULTATION : LIGNES DIRECTRICES ET PRÉSENTATION TYPE...	33
ANNEXE E - ACQUISITION DE SERVICES DE CONSULTATION : LISTE DE CONTRÔLE DES AUTORISATIONS	35

Introduction

Objet du guide

Le présent guide a pour but de définir un cadre de travail et un processus qui simplifient l'acquisition de services de consultation externes au moyen de contrats de services professionnels conclus par la Commission de coopération environnementale (CCE).

L'acquisition de services de consultation et les rapports subséquents entretenus avec les consultants doivent se dérouler conformément aux principes généraux, aux lignes de conduite et aux responsabilités qui sous-tendent le processus d'acquisition et qui constituent les directives exposées dans le présent guide (voir la section 1.2 de la partie I ci-après).

Les procédures et les présentations types décrites dans le présent guide reflètent ces directives et sont fournies à titre indicatif pour simplifier le travail des responsables de l'acquisition de services de consultation. Ils doivent servir à promouvoir les principes d'équité, de prudence et de probité dans la conclusion des contrats sans occasionner les coûts et les retards qu'entraîne le désir de supprimer tous les risques inhérents aux relations commerciales courantes.

Il convient d'appliquer ces lignes directrices, dans la plus grande mesure possible, pour gérer l'acquisition de services de consultation d'une manière appropriée, opportune et rentable.

Questions

Toutes les questions concernant la teneur du présent guide et toutes les suggestions de modification doivent être transmises au Service de l'administration et des finances.

Définitions

Les définitions suivantes, présentées en ordre alphabétique, ont pour effet de mieux comprendre et d'interpréter de manière uniforme les principes, les lignes de conduite et les procédures connexes qu'applique la CCE en vue de l'acquisition de services professionnels par voie de contrats externes.

Ces définitions doivent être utilisées pour tout ce qui concerne les contrats; elles auront préséance, sauf si une définition différente est expressément donnée dans le présent document.

1. L'organisation

Commission : la Commission de coopération environnementale (CCE).

Conseil : le Conseil de la Commission.

Comité consultatif public mixte (CCPM) : un comité composé de 15 personnes nommées par les pays membres afin de dispenser des conseils à la Commission.

Pays membres : le Canada, les États-Unis du Mexique et les États-Unis d'Amérique.

Secrétariat : le Secrétariat de la Commission.

2. Le processus

Acquisition : l'ensemble des activités, des processus et des systèmes connexes qui sont mis en œuvre pour déterminer et préciser les services dont a besoin la Commission pour obtenir ceux-ci de la part de consultants de bonne foi, ainsi que tous les aspects liés à la conclusion, à l'administration et au règlement d'ententes contractuelles relatives à la fourniture de services.

Activité ou projet : une série de tâches, de conseils ou de résultats escomptés qui sont déterminés, documentés et approuvés par le Conseil, soit dans le cadre du Plan opérationnel annuel, soit d'une autre manière.

Gestionnaire de projet : un membre du personnel du Secrétariat, ou une personne dont les services ont été retenus par la Commission, qui relève du directeur exécutif ou du fondé de pouvoir désigné, et qui est chargé de s'assurer, au jour le jour, que l'activité ou le projet auquel il est affecté est établi, exécuté et géré d'une manière rentable, équitable, efficace et responsable sur le plan financier.

Consultant : les particuliers, les personnes morales publiques ou privées, les organismes sans but lucratif et les universités qui offrent des services professionnels à la Commission, ou pour le compte de celle-ci, en échange d'honoraires ou d'une autre contrepartie de valeur.

Contrat : une entente écrite, y compris toutes les modifications connexes adoptées d'un commun accord, qui est régie par les lois applicables de la province de Québec et du Canada, qui est conclue entre la Commission et un ou plusieurs consultants offrant des services professionnels moyennant des honoraires ou une autre contrepartie de valeur, et qui est dûment signée, devant témoins, par les représentants officiels autorisés des parties en cause.

Coordonnateur de contrat : un membre du personnel du Secrétariat à qui est confiée la responsabilité ordinaire d'apporter son aide, d'un point de vue administratif, à la conclusion et à la gestion d'un contrat de services de consultation.

Demande de propositions : moyen par lequel la Commission porte à l'attention d'éventuels consultants les services de consultation dont elle a besoin et les conditions de base relatives à la fourniture de ces services.

Droits de propriété intellectuelle : les droits patrimoniaux et juridiques de propriété, y compris les droits d'auteur, concernant tous les rapports, documents, informations et documents de travail connexes, sur support papier ou électronique, qui sont recueillis, réunis, établis ou autrement créés dans le cadre de services professionnels fournis en vue de s'acquitter d'obligations liées à l'exécution d'un ou de plusieurs contrats conclus entre un consultant et la Commission (voir aussi la section 2.8 sur le contrat type).

Cadre de référence : l'énoncé documenté des services professionnels qui sont nécessaires pour exécuter une partie ou la totalité d'une activité ou d'un projet visé par le Plan opérationnel de la Commission en vigueur.

Fondé de pouvoir : un membre du personnel à qui le directeur exécutif délègue la responsabilité générale d'une activité ou d'un projet donné.

Honoraires : en règle générale, le paiement, sous forme monétaire, de services professionnels fournis et le remboursement de frais authentiques dont les parties ont convenu aux termes d'un contrat conclu avec la Commission.

Services professionnels : les activités qui exigent l'application d'une vaste gamme de compétences et de connaissances spécialisées, ainsi qu'une expérience exhaustive, afin de satisfaire ou de contribuer à satisfaire les besoins de la Commission; ces services sont fournis dans le cadre du Plan opérationnel en vigueur et pour le compte de la Commission qui, à ces fins, engage des spécialistes uniquement liés par contrat et non comme salariés.

Première partie - Principes directeurs

1.1 Application et pouvoir

Les conditions et les principes d'acquisition de services que renferme le présent guide, ainsi que les procédures et les annexes qui les intègrent, s'appliquent à tous les services professionnels acquis auprès de consultants contractuels, dans le but de contribuer à la mise en œuvre du Plan opérationnel de la Commission.

Le pouvoir de conclure des contrats avec les consultants en vue de la fourniture de services professionnels à la Commission, ou pour son compte, est délégué au directeur exécutif en vertu de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement (ANACDE).

1.2 Principes généraux

Les principes généraux qui sont exposés ci-après constituent les fondements sur lesquels ont été établis les processus et les responsabilités se rapportant à l'acquisition des services de consultation qui sont décrits dans le présent guide. Ces principes visent à garantir que les services fournis sont compatibles avec le travail à accomplir, que les consultants sont traités d'une façon équitable et que les services sont acquis de manière à bénéficier à la Commission et à résister à l'examen public, et ce, en s'assurant de ce qui suit :

- i) le cadre de référence, l'autorité et les objectifs de la Commission énoncés dans l'ANACDE ont un caractère primordial et sont respectés dans tous les aspects de la planification, de l'acquisition, de la gestion et de l'administration des contrats de service de consultation;
- ii) les conditions et l'esprit de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) sont dûment pris en compte;
- iii) tous les consultants des pays membres (le Canada, les États-Unis du Mexique et les États-Unis d'Amérique) sont admissibles à l'adjudication de contrats de services, alors que les consultants provenant d'un pays non membre de la CCE peuvent aussi y être admissibles, à titre exceptionnel, avec l'autorisation du directeur exécutif;
- iv) l'accès à toutes les occasions de fournir des services et la possibilité de participer à ces dernières sont équitables, ouvertes et raisonnables dans chaque cas, compte tenu de la nature, de la valeur et des contraintes temporelles de chaque demande d'assistance;
- v) la Commission doit veiller à répartir de manière raisonnable, entre les ressortissants des trois pays membres, les travaux à exécuter dans le cadre des contrats de services de consultation;

- vi) l'acquisition et l'administration de tous les contrats de services professionnels se déroulent d'une manière cohérente, juste et équitable, et sans susciter de conflits d'intérêts entre les parties en cause;
- vii) les trois langues officielles de la Commission se reflètent dans les méthodes d'acquisition de services de consultation et appuient ces dernières (voir la section 2.20);
- viii) aucun contrat de services de consultation ne peut être adjugé à un particulier qui est membre du gouvernement ou de l'assemblée législative d'un pays, d'une région ou d'une province, ou de la fonction publique d'un pays et qui en tirera une rémunération ou un avantage personnels;
- ix) les consultants agissent comme des entrepreneurs indépendants, et aucune disposition d'un contrat de services conclu avec la Commission ne créera entre les deux parties une relation d'employeur-employé;
- x) les fonds dépensés permettent d'obtenir un rendement optimal, tant sur le plan de la qualité et de l'utilité des services fournis que sur celui de la prudence et de la probité avec lesquelles ces services sont retenus, acceptés et rétribués;
- xi) les travaux exécutés aux termes des contrats de services de consultation sont considérés comme un avis donné à la Commission, et cet avis n'est ni considéré ni présenté par l'une ou l'autre des parties comme étant la position officielle de la Commission non plus que comme un reflet de ses opinions, à moins que celle-ci l'accepte et l'adopte officiellement;
- xii) la Commission doit s'efforcer, dans la mesure du possible, de simplifier son processus d'acquisition de services de consultation et de veiller à ce que ce processus soit à la fois efficace et rentable sur le plan administratif ainsi que juste et équitable, tant pour elle que pour tous les entrepreneurs éventuels et toutes les tierces parties visées.

Le processus d'acquisition ainsi que les méthodes et les définitions que renferme le présent guide reflètent les principes directeurs exposés ci-dessus et en décrivent le mode d'application.

Deuxième partie - Processus d'acquisition des services de consultation

Le processus et les méthodes qui suivent sont explicités dans les lignes directrices et les présentations types fournies en annexe. Ils ont pour but d'aider les personnes chargées de l'acquisition de services de consultation à exécuter les tâches qui leur sont confiées. De pair avec les responsabilités et les rôles liés à l'acquisition de ces services qui sont décrits dans la troisième partie, les présentes directives et lignes directrices reflètent les principes directeurs exposés à la première partie.

Le processus présenté ci-après intègre les conditions d'équité et d'égalité des chances dans le choix et le traitement des consultants, ainsi que les conditions de prudence et de probité qui sont nécessaires pour gérer de manière aussi efficace et rentable que possible les affaires et les ressources de la Commission en vertu des principes généraux énoncés à la section 1.2 ci-dessus.

Les cadres de référence, les demandes de propositions et la gestion des contrats de services de consultation font appel, dans toute la mesure du possible, à un processus simple étayé par des documents types. La plupart des étapes que comporte ce processus s'appliquent à toutes les activités et à tous les projets, quelle que soit leur valeur ou leur importance. Il convient de s'écarter le moins possible du processus de base, en tenant compte toutefois des circonstances d'une activité ou d'un projet, de la disponibilité de consultants compétents et des délais d'exécution de l'activité ou du projet. Il importe, d'abord et avant tout, de garantir un processus d'acquisition de services qui soit efficace, juste et rentable.

Les étapes décrites dans les sections ci-dessous sont appliquées dans le cours normal de l'acquisition et de la gestion des contrats de services de consultation. Chaque étape principale est décrite et les différences sont expliquées, de même que les circonstances qui les justifient et les limites pertinentes, le cas échéant.

2.1 Approbation des activités et des projets

Avant qu'une mesure quelconque ne soit prise pour acquérir des services de consultation, chaque projet doit avoir été approuvé officiellement par le Conseil, dans le cadre du Plan opérationnel en vigueur ou d'une autre façon.

2.2 Désignation du gestionnaire de projet et du coordonnateur de contrat

Une fois qu'il est autorisé à donner suite à une activité ou à un projet, le fondé de pouvoir désigne un gestionnaire de projet.

En règle générale, la personne désignée comme gestionnaire de projet agit à ce titre à toutes les étapes du projet jusqu'à sa conclusion définitive et jusqu'au règlement de toutes

les questions administratives connexes. Cette règle s'applique généralement aussi à l'agent de négociation du contrat.

Les rôles et les responsabilités de gestionnaire de projet et d'agent de négociation du contrat, relativement à l'acquisition de services de consultation, sont exposés à la troisième partie du présent guide.

2.3 Cadre de référence

Toutes les activités et tous les projets qui donnent lieu à la prestation de services de consultation exigent la rédaction d'un cadre de référence.

En règle générale, il revient au gestionnaire de projet compétent d'établir le cadre de référence. Ensuite, le fondé de pouvoir responsable de l'activité ou du projet approuve ce cadre avant de diffuser les demandes de propositions (DP). L'énoncé est intégré à la DP.

Le cadre de référence comprend notamment :

- i) un énoncé précis des objectifs et des buts de l'activité ou du projet à exécuter;
- ii) un énoncé informatif du contexte dans lequel s'inscrit l'activité ou le projet, son envergure ainsi que la situation et les circonstances dans lesquelles il est entrepris, dans la mesure où les renseignements permettront aux éventuels consultants d'évaluer avec précision les aspects importants de l'activité ou du projet et de bien saisir le cadre dans lequel les services professionnels sont requis et doivent être fournis;
- iii) un énoncé explicite des services professionnels demandés. Cet « énoncé de travail » expose, de la façon la plus claire et concise possible, les résultats attendus ainsi que la façon dont la Commission veut que le travail soit accompli. Cela comprend l'établissement d'un échéancier précis à l'égard de ces résultats ainsi que toute autre exigence spécifiée, le cas échéant.

L'annexe A présente un modèle de cadre de référence.

2.4 Type de contrat et fonds pour éventualités

Avant de mettre en marche le processus d'acquisition, il faut décider du type de contrat à utiliser. Le gestionnaire de projet fait normalement une recommandation à cet égard, et le fondé de pouvoir affecté à l'activité ou au projet prend la décision finale.

Les contrats de prestation de services de consultation sont, en règle générale, soit des contrats en heures contrôlées, soit des contrats à forfait, ainsi que cela est décrit ci-après.

- a) Les contrats en heures contrôlées sont fondés sur une estimation des prix plafond englobant le niveau de rendement prévu et les honoraires professionnels correspondants, ainsi que le recouvrement des frais remboursables, comme les frais de déplacement, de subsistance et de communication (habituellement au prix coûtant et sans majoration).

Ces contrats exigent une description particulièrement claire des travaux prévus et des résultats escomptés et, de la part des consultants, des propositions précises sur les travaux à exécuter, sur les personnes qui les exécuteront et sur le niveau de rendement assuré, de même que sur les « produits » qui seront livrés. Le tarif des honoraires et le coût total estimatif des honoraires et des frais servent de base à la négociation de modifications contractuelles équitables relativement à tous délais ou frais supplémentaires par suite d'un changement dans l'envergure ou dans la nature des travaux ou des produits à livrer.

(Nota : Ce type de contrat exige la détermination, le cas échéant, du montant des fonds pour éventualités qui doit figurer au budget du projet.)

- b) Les contrats à forfait sont fondés sur des soumissions à forfait ou à prix ferme englobant les honoraires professionnels et, en règle générale mais pas nécessairement, les frais encourus.

Ces contrats peuvent être utilisés lorsque la Commission et les consultants éventuels sont en mesure de prévoir, avec une grande certitude, la nature des services requis ainsi que le temps et les frais nécessaires pour les fournir. Ils conviennent habituellement bien mieux à la prestation de services dont l'envergure est relativement modeste et qui sont limités quant au nombre d'éléments de travail ou de participants, ou au degré de coordination et à l'importance des déplacements qu'ils exigent.

Tous les contrats doivent comprendre, mais sans s'y restreindre nécessairement, une description claire des services à fournir, des personnes qui fourniront les services et du calendrier d'exécution de ces derniers, des conditions relatives à la prestation desdits services, ainsi que de leur coût et de leur mode de paiement, ou de toute autre contrepartie de valeur acceptée en règlement.

(Nota : les contrats à *base procentuelle* ou les contrats à *prix coûtant plus honoraires fixes* ne conviennent pas au genre de services de consultation dont la Commission a besoin. Dans le premier cas, l'assiette est trop restreinte pour qu'un pourcentage puisse y être appliqué et ce type de contrat n'incite guère à l'innovation et à la réduction des frais; dans le deuxième cas, le contrat exige des efforts administratifs soutenus de la part de toutes les parties pour ce qui est de la communication, de la négociation et de la vérification des « coûts »).

2.5 Mode de sélection des consultants

Les consultants seront choisis par voie de concours. Dans le cas d'un contrat dont la valeur est relativement élevée, dont la nature est spécialement complexe ou dont les résultats sont particulièrement critiques, des mesures supplémentaires seront prises pour s'assurer que les recherches menées dans le but de trouver le consultant le plus approprié soient les plus exhaustives possibles tout en demeurant raisonnablement rentables.

Dans l'esprit de ce qui précède, les possibilités de contrats seront annoncées de la manière dont le précise la section 2.6.

Le directeur exécutif devra autoriser toute exemption à ces procédures.

2.6 Notification des services de consultation requis

Il incombe à chaque gestionnaire de projet de déterminer les besoins de la Commission en consultants relativement à l'activité ou au projet auquel il est affecté, et de prendre, le cas échéant, les mesures nécessaires pour que ces besoins soient annoncés au moyen d'un avis public. Les avis relatifs à chaque possibilité de contrat et leur plan de diffusion seront revus et approuvés par le fondé de pouvoir avant leur publication dans le site Web de la Commission.

Le Secrétariat publiera une demande de propositions (DP) dans le site Web de la Commission pour les possibilités de contrats à venir et établira cette demande en vertu de la section 2.8 ci-après.

Les méthodes suivantes seront employées pour inviter des consultants éventuels à présenter une proposition à la suite de la diffusion d'une DP :

- a) Pour les possibilités de contrat ne dépassant pas 25 000 \$CAN, le Secrétariat publiera une DP brève dans le site Web de la Commission, et les consultants intéressés devront présenter une proposition de trois (3) pages au maximum dans un délai de cinq (5) jours ouvrables en fonction des exigences de la DP. Le gestionnaire de projet se fondera sur les propositions reçues pour choisir le consultant qu'il estime le plus qualifié en tenant pleinement et équitablement compte des propositions émanant de consultants de chacun des trois pays.
- b) Pour les possibilités de contrat dépassant 25 000 \$CAN, le Secrétariat publiera une DP détaillée dans le site Web de la Commission.

Les consultants intéressés devront présenter une proposition de six (6) pages au maximum dans un délai de dix (10) jours ouvrables en fonction des exigences de la DP. Le gestionnaire de projet se fondera sur les propositions reçues pour choisir le consultant qu'il estime le plus qualifié en tenant pleinement et équitablement compte des propositions émanant de consultants de chacun des trois pays.

Tout consultant dont la proposition n'aura pas été retenue en sera avisé.

2.7 Critères et processus d'évaluation des soumissions

Le gestionnaire de projet établira le processus d'évaluation des propositions ou des soumissions, y compris les critères utilisés à cette fin, et le fondé de pouvoir devra ensuite y donner son approbation. Ce processus sert à évaluer et à classer les propositions des consultants pour tous les contrats concurrentiels.

Dans la mesure du possible, les soumissionnaires éventuels doivent recevoir les critères d'évaluation pertinents, l'échelle de cotation ou la pondération s'appliquant à chacun de ces critères, de même que le minimum de points à obtenir pour qu'une soumission soit considérée comme valable.

Ces critères reflètent des indicateurs génériques ou particuliers à un projet, selon le cas (déterminés et fournis par chaque gestionnaire de projet). Les critères d'évaluation des propositions et le système de cotation ou d'évaluation sont appliqués de façon objective et logique à chacune des propositions reçues.

À l'annexe B figurent les lignes directrices ainsi que les critères d'évaluation génériques et les cotations numériques maximales qui s'appliquent à chacun de ces critères.

2.8 Demande de propositions

Une demande de propositions (DP) doit être établie pour toutes les activités ou tous les projets qui exigent la prestation de services de consultation.

Cette DP doit au moins comprendre le cadre de référence complet relatif à l'activité ou au projet (voir la section 2.3 ci-dessus), les conditions de tout contrat pouvant découler du processus de sélection, ainsi que le ou les modes de présentation des propositions, la date limite avant laquelle les présenter et l'adresse à laquelle les expédier. La DP doit également comporter les obligations qui incombent à la Commission ou au consultant, ou qui ont une incidence sur eux (p. ex., l'obligation de fournir des rapports sous une forme électronique déterminée et sur support papier, les détails sur les pénalités prévues en cas de retard d'exécution des travaux, les assurances exigées ainsi que le traitement des devises et leur base de conversion).

Toute DP précisera que le consultant doit signer la *Déclaration d'acceptation des conditions ainsi que d'impartialité et d'indépendance* (voir l'annexe D).

Le fondé de pouvoir doit approuver les DP avant qu'elles ne soient transmises aux consultants éventuels.

À l'annexe C figure un modèle type de demande de propositions.

2.9 Négociation du contrat et rédaction des documents

Après avoir reçu les propositions et les avoir évaluées (comme cela est mentionné à l'annexe B), le gestionnaire de projet obtient l'approbation du fondé de pouvoir responsable quant au choix du consultant, puis précise ou négocie avec ce dernier les conditions du contrat.

Si la Commission et le consultant ne parviennent pas à s'entendre sur les conditions du contrat, le gestionnaire de projet doit en rendre compte par écrit et obtenir ensuite l'approbation du fondé de pouvoir pour négocier un contrat avec le consultant qui a obtenu la deuxième cote la plus élevée parmi ceux qui satisfaisaient aux critères d'admissibilité pour recevoir une DP. À la suite de cette approbation, le gestionnaire de projet pourra entreprendre une négociation. S'il est impossible de trouver un autre consultant admissible, le gestionnaire de projet recommandera au fondé de pouvoir de prendre l'une des décisions suivantes : soit reprendre le processus de sélection des consultants; soit appliquer une autre méthode de détermination de la portée, des éléments ou des composantes des travaux; soit chercher des services de consultation d'une autre manière; soit abandonner une telle recherche.

La Commission n'acceptera de verser aucuns honoraires pour l'établissement d'une proposition.

Lorsqu'une entente contractuelle est conclue avec un consultant, le gestionnaire de projet doit rédiger une ébauche de contrat faisant état de l'activité ou du projet ainsi que des conditions d'exécution des travaux du consultant en se fondant sur les éléments du contrat type figurant à l'annexe D.

Le contrat signé par les parties doit préciser tous frais inhérents. Lorsqu'un consultant renonce au droit de recevoir des honoraires en retour de services fournis ou d'obtenir le remboursement de frais authentiques engagés dans le cadre de la prestation des services convenus, le contrat doit préciser ce fait et déterminer la nature de la contrepartie à prévoir pour établir la base contractuelle de la prestation des services requis. Les autres types de contrepartie peuvent comprendre des honoraires professionnels, le remboursement de frais authentiques, le partage ou la conservation de droits de propriété intellectuelle, une reconnaissance publique des services fournis, ou une autre forme de reconnaissance ne comprenant ni rémunération ni avantage équivalent, selon ce qui est jugé convenable dans les circonstances.

2.10 Documents contractuels

Tous les services professionnels fournis pour le compte de la Commission exigent la conclusion d'un contrat écrit entre la Commission et le ou les consultants, et doivent être fournis et administrés en vertu dudit contrat.

Un contrat type est présenté à l'annexe D.

Le fondé de pouvoir examine et approuve l'ébauche de contrat et, conformément au tableau des autorisations exposé ci-après (voir les sections 2.11 et 2.12), il appose sa signature sur le contrat ou le transmet au directeur exécutif pour qu'il l'examine et le signe.

2.11 Autorisation du contrat et signataires

Pour être valides, tous les contrats doivent être signés par des représentants de bonne foi de l'entrepreneur et de la Commission. Les représentants des parties en cause qui peuvent autoriser la conclusion de contrats de services de consultation sont les suivants :

Pour le compte de l'entrepreneur : le contrat est signé personnellement par le consultant s'il agit à titre privé, ou par une personne autorisée à engager l'organisme de consultation si l'entrepreneur est une entreprise commerciale ou un organisme sans but lucratif. Lorsque l'entrepreneur est un consortium, le contrat doit être signé par un coordonnateur de chacun des membres du consortium. Lorsque l'entrepreneur agit à titre de consultant principal (c'est-à-dire s'il s'agit de l'entrepreneur principal), il est responsable de la qualité et de la rapidité de prestation des services fournis par tous les sous-traitants aux termes du contrat principal, ainsi que du paiement desdits sous-traitants.

Pour le compte de la Commission : les contrats de services de consultation doivent être signés par une personne autorisée, comme cela est indiqué dans le tableau ci-dessous :

<u>Tout contrat dont la valeur totale :</u>	<u>doit être signé et autorisé pour le compte de la Commission par :</u>
a) ne dépasse pas 25 000 \$CAN;	un dirigeant du Secrétariat;
b) dépasse 25 000 \$CAN;	le directeur exécutif.

2.12 Autorisation d'entreprendre les travaux

Aucun consultant ne peut fournir de services professionnels sans avoir obtenu au préalable l'autorisation écrite d'entreprendre les travaux. Il appartient au fondé de pouvoir de donner une autorisation provisoire d'entreprendre ces travaux, et ce, par écrit.

Avant d'établir les documents contractuels officiels, il faut s'assurer que le montant maximal des honoraires professionnels et frais divers n'excède pas 10 000 \$CAN. En outre, cette limite doit être signifiée au consultant dans le cadre de l'autorisation provisoire d'entreprendre les travaux.

2.13 Modifications contractuelles

Tout changement à la portée du contrat, aux délais d'exécution, au montant en cause ou à la base des coûts (selon le cas), ou à d'autres modalités ou conditions importantes des travaux à exécuter, exige l'inclusion d'une modification officielle au contrat initial. Les modifications de cette nature sont recommandées et justifiées par le gestionnaire de projet, et sont approuvées par le fondé de pouvoir.

Un représentant de bonne foi de la Commission et du consultant doit autoriser par écrit les modifications au contrat. Celles-ci sont assujetties aux mêmes niveaux d'autorisation qui s'appliqueraient si la valeur du contrat comprenant toute modification proposée avait été celle du contrat initial.

2.14 Paiement des services et remboursement des frais

En règle générale, et sauf indication contraire, le paiement des services de consultation est assujéti aux règles, aux modalités et aux vérifications qui s'appliquent aux autres dépenses qu'engage la Commission.

Ne peuvent être payés que les honoraires de consultants de bonne foi et les frais admissibles engagés en accord avec les conditions du contrat de services professionnels, et uniquement après que le Secrétariat ait reçu et accepté, pièces justificatives à l'appui, les relevés de compte ou les factures du consultant, ainsi que cela est précisé ci-après.

Les paiements partiels et définitifs de services professionnels ne sont effectués qu'en accord avec les modalités de paiement prescrites dans les contrats valides. Ils n'ont généralement lieu que lorsque les résultats intermédiaires et définitifs des travaux et des produits à livrer dont les deux parties ont convenu sont parachevés, présentés et acceptés. Il en est de même des frais approuvés. Les dispositions concernant les pénalités en cas de retard dans l'exécution des travaux visent le premier versement auquel elles peuvent s'appliquer.

Frais : Seuls les frais authentiques mentionnés dans le contrat de services et facturés au prix coûtant sont remboursables par la Commission.

2.15 Modalités et délais de paiement

- i) Conditions préalables au paiement : les services professionnels ou les frais ne peuvent être payés avant :
 - a) que la Commission ait reçu une facture en bonne et due forme;
 - b) que le gestionnaire de projet désigné ait signifié par écrit qu'il accepte les travaux, attestant ainsi que ceux-ci ou les frais facturés ont été parachevés ou engagés, selon le cas, ainsi que le stipule le contrat;

- c) que le gestionnaire de projet ou le fondé de pouvoir compétent ait autorisé le versement final par écrit. Le coordonnateur de contrat doit confirmer que les renseignements nécessaires et tous les reçus ou autres documents justificatifs ont été fournis et correctement consignés, et que les conditions pertinentes du contrat en matière de facturation et de paiement ont été respectées.
- ii) Paiement anticipé des honoraires et des frais : ce paiement, qui s'applique, en règle générale aux coûts de mise en marche d'une activité ou d'un projet, n'a lieu que s'il est expressément prévu au contrat.
- iii) Originaux des reçus : ils sont nécessaires pour des éléments de frais autres que ceux stipulés dans le contrat comme étant payables sous forme d'indemnité forfaitaire (p. ex., indemnité quotidienne pour repas et indemnité de faux frais, ou tarif au kilométrage) pour justifier les demandes de remboursement des frais et débours de plus de 10 \$CAN par élément, ou l'équivalent dans une autre devise.
- iv) Mode de paiement et bénéficiaire : tous les paiements s'effectuent généralement par chèque ou par transfert bancaire et sont libellés au seul nom du consultant désigné comme bénéficiaire dans le contrat (voir la section 2.19 concernant la devise à employer).
- v) Délais de paiement : les relevés de compte ou les factures des consultants doivent être présentés et traités rapidement. Les factures admissibles aux fins de remboursement seront généralement honorées trente (30) jours après que la Commission les aura reçues. Lorsqu'une partie d'une facture est contestée, cette seule partie fait l'objet d'une retenue de paiement.
- vi) Pénalités de retard dans l'exécution des travaux : ces pénalités peuvent figurer dans la DP et être intégrées aux conditions du contrat. Le cas échéant, si un retard donne lieu à l'invocation de telles pénalités, les sommes doivent être déduites de la prochaine facture à payer. Le responsable ne doit acquitter aucune facture finale avant de s'être assuré que toutes ces pénalités aient été réglées.

AUTRES POINTS DE PROCÉDURE À PRÉCISER

Les points traités ci-après s'appliquent à tous les genres de contrats, indépendamment de la méthode de sélection des consultants qui est adoptée. Ils ont trait au choix des consultants ainsi qu'à la négociation et à la passation des contrats conclus avec ces consultants. Ils doivent par conséquent être considérés comme faisant partie intégrante du processus global d'acquisition de services de consultation. Le cas échéant, les énoncés qui mettent ces points en application doivent être inscrits dans les contrats.

2.16 Compétence juridique

Tous les contrats de services de consultation sont rédigés, administrés et, sauf indication contraire, assujettis aux lois de la Province de Québec et du Canada, selon le cas. (Voir le contrat type prescrit à la section 7.2, et faire la distinction entre ces lois et celle qui régit les services comme l'explique la section 2.4.)

Le directeur exécutif devra autoriser toute exemption à cette disposition.

2.17 Indépendance et absence de conflit d'intérêts

Aucun contrat de services de consultation adjugé à un particulier qui est membre du gouvernement ou de l'assemblée législative d'un pays, d'un État ou d'une province, ou de la fonction publique d'un pays, ne doit permettre à ce dernier d'en tirer une rémunération ou un avantage à caractère personnel.

Cette ligne de conduite doit être énoncée dans la *Déclaration d'acceptation des conditions ainsi que d'impartialité et d'indépendance* (voir l'annexe D) et intégrée dans toutes les DP expédiées aux consultants ainsi que dans tous les contrats de services de consultation.

Au Secrétariat, les autorisations concernant les contrats et les tâches administratives relatives à chaque contrat de services de consultation doivent relever d'une personne distincte ou indépendante du ou des particuliers qui demandent ou qui gèrent les travaux exécutés en vertu du contrat. D'ailleurs, cette exigence sera généralement remplie en différenciant le rôle du gestionnaire de projet de celui du fondé de pouvoir à qui incombe la responsabilité générale de l'activité ou du projet, ainsi que de celui du coordonnateur de contrat en ce qui a trait à certaines fonctions administratives, dont la préparation des paiements.

2.18 Dénégation de responsabilité

Les travaux exécutés aux termes des contrats de services de consultation sont traités comme un avis donné à la Commission, et cet avis n'est ni considéré ni présenté par l'une ou l'autre des parties comme étant la position officielle de la Commission non plus que comme un reflet de ses opinions, à moins que celle-ci l'accepte et l'adopte officiellement.

Aux fins de la présente ligne de conduite, le fait d'accepter un rapport ou un avis émanant de consultants, et d'effectuer des paiements en contrepartie de travaux qu'ils ont exécutés pour fournir le produit ou donner l'avis escompté, n'implique pas que la Commission adopte officiellement les opinions, les conclusions ou les recommandations ainsi formulées par ces consultants.

2.19 Devise utilisée et base de conversion

-
- i) En ce qui concerne les autorisations relatives aux contrats et aux questions administratives connexes, la devise utilisée est le dollar canadien.
 - ii) La Commission exprime les coûts maximaux estimés ou établis des activités et des projets, ou l'échelle de ces coûts, en dollars canadiens.
 - iii) Les consultants qui présentent des propositions ont le choix de fixer leurs honoraires et leurs frais dans la devise de leur pays de résidence, ou de fixer leurs frais uniquement dans la devise du pays où ils prévoient les engager.
 - iv) Afin d'évaluer et de comparer les propositions des consultants (dans le cas où le « prix » constitue un point de comparaison) ou de négocier les tarifs d'honoraires, les frais et les autres coûts, tous les montants qui sont exprimés dans la devise des pays membres (ou d'un autre pays lorsque les consultants viennent d'un pays qui n'est pas membre de la Commission) sont convertis en dollars canadiens au taux en vigueur au moment de la diffusion de la DP.
 - v) En ce qui a trait à la négociation et au règlement des honoraires professionnels relatifs au contrat, ils peuvent s'effectuer :
 - a) dans la devise du pays de résidence du consultant ou du pays de résidence du consultant principal lorsque le contrat met en cause des consultants de divers pays;
ou
 - b) dans la devise de l'un ou l'autre des pays membres, au choix du consultant;
ou
 - c) dans la devise de l'un ou l'autre des pays membres, au choix de la Commission.
 - vi) Aux fins de la négociation et du remboursement des frais, l'un des choix suivants s'offre quant à la devise à utiliser :
 - a) le remboursement dans la devise du ou des pays où les frais ont été engagés;
ou
 - b) le remboursement dans la devise du pays de résidence du consultant indépendamment du pays où les frais ont été engagés;
ou
 - c) l'option du paragraphe v) ci-dessus.

- vii) Cette méthode doit s'appliquer tant au contrat initial qu'aux modifications qui y sont apportées. S'il y a lieu, les taux de conversion utilisés dans l'évaluation des propositions doivent figurer dans toutes les DP. (Voir les sections 4.3 et 4.4 du contrat type à l'annexe D.)

2.20 Langue

La Commission a trois langues officielles : le français, l'anglais et l'espagnol, et les documents, y compris les contrats, relatifs à l'acquisition de services de consultation sont fournis dans la langue choisie par les entrepreneurs éventuels.

Les consultants éventuels peuvent communiquer avec la Commission et présenter leurs propositions et les documents connexes dans l'une ou l'autre de ces trois langues. De même, ils doivent présenter tous les documents, y compris leurs rapports, dans l'une des trois langues officielles de la Commission.

Sauf indication contraire expressément stipulée dans les contrats de services de consultation, la traduction de tous les rapports et des autres documents, ainsi que leur diffusion et leur distribution, demeurent le privilège et la responsabilité uniques de la Commission.

2.21 Cautionnements d'exécution, garanties et assurances

Bien que les consultants ne soient habituellement pas tenus d'offrir des cautionnements ou des garanties, ils doivent généralement faire la preuve qu'ils possèdent les ressources financières et humaines nécessaires pour fournir les services proposés.

Les consultants devraient toutefois détenir une assurance de responsabilité civile professionnelle et une assurance de responsabilité civile vis-à-vis des tiers, une assurance responsabilité de l'employeur et une assurance contre les accidents du travail, ainsi qu'une assurance pertinente de garantie des biens matériels et de la propriété intellectuelle qui convient à la prestation des services demandés. (Pour plus de précisions, voir la section 2.12 du contrat type à l'annexe D.)

2.22 Règlement des litiges relatifs aux contrats

Les parties à un contrat doivent tout mettre en œuvre pour régler un litige à l'amiable.

S'il s'avère impossible de régler à l'amiable un litige qui oppose le consultant et le Secrétariat au sujet d'un aspect des services de consultation ou des frais engagés aux termes d'un contrat à des fins d'arbitrage exécutoire, ce litige doit être soumis à l'examen d'une tierce partie indépendante que les deux parties en cause jugent acceptable. (Pour plus de précisions, voir la section 6.1 du contrat type à l'annexe D.)

Troisième partie - Rôles et responsabilités

3.1 Responsabilités générales de la direction

Le Service de l'administration et des finances de la Commission : il est chargé de tenir à jour le présent guide, de déterminer et de recommander l'apport de modifications aux principes généraux régissant l'acquisition des services de consultation, et d'améliorer le processus, les procédures, les rôles et les responsabilités, de même que les présentations types.

Le fondé de pouvoir: il s'agit d'un membre de la haute direction du Secrétariat à qui sont confiées la direction générale de chaque activité ou projet ainsi que les responsabilités qui en découlent, et ce, en plus des diverses fonctions qu'il exerce (voir la définition de « fondé de pouvoir »). En règle générale, les responsabilités du fondé de pouvoir comprennent l'affectation, s'il y a lieu, d'un gestionnaire de projet; la direction, l'examen et l'approbation du travail exécuté par les gestionnaires affectés aux activités et projets dont il est chargé, ainsi que des documents connexes élaborés par eux et des tâches de gestion de contrats de consultation que ceux-ci assument.

3.2 Le gestionnaire de projet

Le gestionnaire de projet relève du fondé de pouvoir, et sa responsabilité première consiste en la gestion ordinaire d'une activité ou d'un projet, y compris, la planification, la dotation en personnel, la gestion de contrat, la présentation des rapports d'étape, le contrôle de la qualité technique et l'administration générale, de façon à exécuter fructueusement les activités et les projets approuvés en principe par la Commission, tout en sauvegardant les intérêts connexes de celle-ci, en garantissant un traitement équitable aux consultants et en collaborant avec le coordonnateur de contrat afin d'assumer ces fonctions.

Les fonctions et responsabilités principales du gestionnaire de projet sont les suivantes :

- i) définir et justifier la nature d'une activité ou d'un projet et le besoin de recourir à des services de consultation professionnels, ainsi qu'établir et mettre en œuvre des méthodes de gestion de contrat, y compris la liaison avec le fondé de pouvoir correspondant pendant toute la durée du projet, pour s'assurer que tous les services connexes fournis aux termes du contrat soient acquis et gérés en accord avec les principes et les procédures d'acquisition des services établis par la Commission, et que les intérêts supérieurs de celle-ci soient raisonnablement et clairement protégés;
- ii) recommander le type de contrat à employer, rédiger le cadre de référence et la DP, y compris toutes les modifications ultérieures, s'il y a lieu, élaborer les critères de sélection des consultants et obtenir les approbations requises;

- iii) obtenir les approbations relatives au cadre de référence, et déterminer à quel moment et de quelle manière diffuser les avis de possibilités de contrat et les demandes de propositions;
- iv) assumer la présidence du comité de sélection des consultants pour l'activité ou le projet qui lui est assigné, constituer ce comité et diriger l'évaluation des propositions présentées par les consultants;
- v) faire confirmer la recommandation du comité de sélection par le fondé de pouvoir, informer le consultant choisi et les consultants non retenus de la décision prise par la Commission, et préciser à ces derniers les raisons qui ont motivé cette décision;
- vi) mener les négociations avec le consultant choisi et, si celles-ci échouent, trouver d'autres consultants et négocier avec eux, et rédiger le contrat de façon à ce que le fondé de pouvoir compétent puisse y apposer sa signature;
- vii) surveiller la prestation des services professionnels et intervenir auprès des consultants d'un point de vue technique et professionnel, selon le cas, de manière à s'assurer que les services soient fournis conformément aux dispositions du contrat, et que les modalités et les délais établis soient respectés compte tenu de la nature, du but et de la situation évolutive de l'activité ou du projet ainsi que des conditions du ou des contrats;
- viii) élaborer et soumettre à l'examen de la haute direction du Secrétariat des rapports d'étape et un rapport final succincts, opportuns et informatifs au sujet de chaque activité ou projet dont il est chargé;
- ix) examiner les rapports d'étape et le rapport final, les documents connexes et les autres produits à livrer en vertu du ou des contrats établis, obtenir l'avis d'autres personnes au sujet de ces travaux, s'il y a lieu, les approuver en apposant sa signature, et veiller à ce que les autres consultations techniques et professionnelles, examens, ajustements et signatures d'approbation qui conviennent dans chaque cas aient été effectués ou obtenus d'une autre façon;
- x) examiner les factures relatives aux honoraires et aux frais pour en vérifier l'exactitude quant à leur établissement et à leur caractère raisonnable par rapport aux services prévus aux termes d'un contrat et aux services fournis, s'assurer que les factures approuvées soient réglées, et participer à la résolution de tout litige portant sur les services professionnels et techniques visés par le contrat.

3.3 Le coordonnateur de contrat

Le coordonnateur de contrat a la responsabilité de veiller quotidiennement à ce que le répertoire des consultants, les contrats de services professionnels et les documents connexes soient correctement documentés et tenus à toutes les étapes d'une activité ou

d'un projet, ainsi que d'aider le gestionnaire de projet correspondant à assumer ses responsabilités.

Les fonctions et responsabilités principales du coordonnateur de contrat relativement à une activité ou à un projet sont les suivantes :

- i) Aider le gestionnaire de projet et demeurer en liaison avec lui pendant toute la durée du projet pour contribuer à garantir que les services prévus aux termes du contrat soient rendus en temps opportun et que les contrats soient administrés en accord avec les procédures d'acquisition de services établies par la Commission.
- ii) Exercer un contrôle et intervenir auprès du gestionnaire de projet et, au besoin, auprès des consultants en ce qui a trait à l'administration du contrat, afin de s'assurer que les factures et autres documents contractuels soient établis comme prévu, conformément à toutes les conditions du ou des contrats applicables.
- iii) S'assurer que le gestionnaire de projet compétent ait apposé sa signature pour attester qu'il approuve et accepte les rapports d'étape et le rapport final, les documents et tous les autres produits à livrer aux termes du ou des contrats, et veiller à ce que toutes les autres exigences administratives relatives au contrat aient été remplies.
- iv) S'assurer que le gestionnaire de projet ou le fondé de pouvoir compétent, selon le cas, examine et approuve les factures provisoires et finales relatives aux honoraires et aux frais présentées par le consultant, afin de vérifier si elles sont complètes et raisonnables par rapport aux services prévus aux termes du contrat et aux services fournis, et de veiller à ce qu'elles soient payées selon les modalités de paiement stipulées dans le contrat et à la date d'exigibilité si elles sont conformes.
- v) Fournir un soutien au gestionnaire de projet pour résoudre, le cas échéant, tout litige relatif à l'administration du contrat.

3.4 Liste de contrôle des autorisations

Une « liste de contrôle des autorisations » a été établie dans le but de faciliter la tâche des responsables. Cette liste, dont un exemple figure à l'annexe E, doit être jointe aux documents chaque fois qu'une autorisation est nécessaire.

Annexe A – Cadre de référence : lignes directrices et présentation type

1. Lignes directrices

Le cadre de référence expose les objectifs et la nature d'une activité et d'un projet, le but que doit viser le consultant choisi et les travaux qu'il doit entreprendre. Ainsi, ce document fournit une partie essentielle des informations dont ont besoin les consultants pour rédiger leur proposition et, éventuellement, à la suite de quelques modifications apportées d'un commun accord par la Commission et le consultant choisi, il est intégré au contrat de services de consultation. Le cadre de référence doit donc être aussi exhaustif, clair et précis que la nature de l'activité ou du projet le permet.

Le cadre de référence vise quatre objectifs :

1. Favoriser l'obtention d'un accord au sein de la Commission pour que celle-ci approuve la diffusion d'une DP à des consultants, en présentant une activité ou un projet qui est très bien défini et structuré quant à ses objectifs, à son envergure et aux résultats escomptés.
2. Fournir aux consultants éventuels des informations sur les objectifs de l'activité ou du projet, sa portée et les travaux requis, ainsi que sur les résultats escomptés, ces renseignements permettant aux consultants d'évaluer correctement leurs compétences et leurs chances de succès et de rédiger une proposition appropriée.
3. Procurer au comité de sélection des consultants un cadre défini qui permet d'évaluer la mesure dans laquelle chacun des consultants comprend bien les besoins exprimés, et fournir une proposition exhaustive et réaliste pour l'exécution des travaux.
4. Faciliter les négociations avec le consultant choisi au sujet des travaux à exécuter et, par la suite, préciser la nature de ces travaux dans le contrat de services de consultation.

Il importe d'établir un cadre de référence clair et précis qui comporte les définitions et les paramètres les plus explicites possibles, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une tâche d'exploration ou d'enquête, ou d'un autre genre de tâche « initiale », dont la portée, la précision des détails et la formulation du besoin prêtent à plusieurs interprétations.

Un cadre de référence cohérent facilite l'évaluation, par la Commission, des activités et des projets qu'elle doit d'abord approuver avant qu'ils soient divulgués. Il est donc fortement recommandé de colliger toutes les pièces justificatives relatives au cadre de référence dès qu'il y a une indication suffisamment claire que des services de consultation sont nécessaires. L'élaboration d'un cadre de référence est presque toujours un processus

interactif nécessitant de fréquents changements même après l'adjudication d'un contrat. Souvent, un cadre de référence « préliminaire », même sommaire (comportant les points indiqués ci-dessous) peut accélérer et simplifier le passage à l'établissement du cadre définitif susceptible d'être approuvé.

2. Présentation type

En règle générale, le cadre de référence doit, au moins, exposer clairement :

- a) **les objectifs du projet et le but particulier des services demandés** - un énoncé, le plus clair et précis possible, des objectifs de l'ensemble de l'activité ou du projet ainsi que du but particulier visé par les services de consultation demandés, ainsi que l'intégration de ceux-ci aux autres éléments de l'ensemble de l'activité ou du projet, le cas échéant;
- b) **la nature et la portée de la demande de même que les délais d'exécution** - un énoncé, le plus exact possible, de la portée des services demandés et des délais d'exécution (dates de début et de fin des travaux, échéances importantes et principaux stades d'examen), ainsi qu'une excellente description de la nature des services à fournir et toutes les considérations, limitations ou mises en garde importantes qui s'appliquent aux travaux;
- c) **les contributions, les rôles et les responsabilités prévus des parties contractantes** - un énoncé, le plus clair possible, de la contribution que doivent apporter la Commission, le consultant et tous les tiers liés par le contrat, et ce, tant dans le cadre de leurs responsabilités premières et autres fonctions que dans celui des activités de soutien qu'ils doivent exécuter, y compris les bénéficiaires de cette contribution;
- d) **les résultats exigés** - tous les détails possibles concernant les résultats intermédiaires et définitifs escomptés de la part du consultant, et de toute autre partie, ainsi que les précisions relatives aux exigences particulières concernant les caractéristiques, la langue et les modalités de présentation des travaux ou autres aspects de l'exécution du contrat par le consultant.

Une fois que la Commission a donné les autorisations prescrites pour exécuter les travaux conformément au cadre de référence, celui-ci est joint à la DP correspondante pour être ensuite diffusé (voir l'annexe C).

Annexe B - Critères d'évaluation des propositions et processus de sélection du consultant : lignes directrices et présentation type

1. Objet

Le processus d'évaluation de toutes les propositions présentées par les consultants s'articule autour des critères et du système de cotation utilisés. Ces deux éléments contribuent largement à garantir que des jalons équitables et efficaces soient réputés avoir été mis en œuvre, et ce, effectivement, pour le choix du consultant dont les services sont retenus.

Les critères et le système de cotation maximale doivent être établis et appliqués de manière à atteindre les objectifs suivants :

- i) Simplifier le processus de sélection et accroître son efficacité** en déterminant clairement les propositions qui sont jugées « irrecevables » ou « non admissibles » (c'est-à-dire celles qui ne satisfont pas aux exigences obligatoires ou essentielles ou qui n'obtiennent pas la cote minimale), ou dont la qualité est jugée inférieure à celles des autres propositions et qui peuvent donc être éliminées sans autre examen.
- ii) Augmenter les chances de recevoir des propositions comparables** en déterminant avec précision les caractéristiques qui sont évaluées et la cote appliquée à chacune, ce qui encourage directement tous les consultants à accorder la même importance aux divers points et exigences en fonction de la valeur impartie.
- iii) Fournir une base étendue et uniforme pour étayer la rétroaction relative aux propositions reçues**, ce qui, en régime concurrentiel, intéresse particulièrement les consultants dont les propositions ne sont pas retenues.
- iv) Choisir le consultant le plus approprié** en déterminant et en classant les consultants qui ont démontré qu'ils ont la compétence voulue pour exécuter les travaux, et, compte tenu de ce classement, en choisissant celui qui est jugé le plus apte à entreprendre une activité ou un projet.
- v) Déterminer toute modification à apporter au moment de la négociation du contrat avec le consultant retenu** en soulignant systématiquement tout aspect imprécis ou inadéquat de sa proposition. Les consultants dont les services n'ont pas été retenus peuvent être informés de la décision prise.

2. Application

Les critères d'évaluation doivent servir à évaluer les propositions reçues. Il est essentiel de s'assurer que les propositions respectent pleinement les contraintes du cadre de référence et satisfassent aux diverses exigences contractuelles.

3. Établissement de critères d'évaluation appropriés et de cotations maximales

Le processus d'évaluation et le plan à suivre, y compris les critères d'évaluation, la cotation maximale de chacun de ces critères et toute cote minimale requise (au total, par critère ou par groupe de critères) qui servent à déterminer l'admissibilité d'une proposition à un examen plus approfondi doivent être établis au moment de l'élaboration de la demande de propositions. Ces données doivent être intégrées à la DP afin que les consultants comprennent les priorités de la Commission et s'assurent d'en tenir compte.

Les critères et la cote maximale assignée à chacun d'eux doivent refléter les caractéristiques qui sont propres à l'activité ou au projet et jugées les plus nécessaires, notamment en ce qui a trait à la qualité des travaux et aux résultats escomptés pour que l'activité ou le projet soit fructueux. En pratique, la liste des critères d'évaluation génériques qui figure ci-après peut être modifiée de façon à ce que les caractéristiques de l'activité ou du projet soient prises en compte dans l'évaluation de la pertinence des propositions par rapport à chacun des critères. Le degré de pertinence et de qualité des propositions peut alors être évalué pour servir à coter les propositions en fonction de chaque critère.

4. Prise en compte du prix à titre de critère d'évaluation

La prise en compte du prix à titre de critère d'évaluation constitue un élément important qui peut soit entraîner une baisse des coûts sans nuire à la qualité ou aux résultats de l'activité ou du projet, soit favoriser inopportunément un prix plus bas aux dépens de la qualité, ce qui aurait pour résultat d'occasionner des coûts additionnels ultérieurs risquant d'être beaucoup plus élevés que les économies réalisées au cours de l'activité ou du projet.

L'importance accordée au prix en tant que critère d'évaluation est essentiellement fonction de trois facteurs : i) la complexité technique de l'activité ou du projet; ii) l'incidence de l'activité ou du projet sur le résultat escompté ou sur le produit final auquel il contribue; iii) la comparabilité des propositions. Plus la tâche est complexe, plus le résultat ou le produit final est important, et moins les propositions sont comparables, moins le prix doit influencer sur le choix de la proposition.

Une décision ferme quant à l'utilisation ou la non-utilisation du prix comme critère de sélection du consultant doit être prise à l'égard de chaque contrat avant la diffusion de la DP. Si le prix entre en ligne de compte, cela doit être clairement exprimé dans la DP, en y indiquant la pondération correspondante le plus précisément possible ou la façon dont le prix sera intégré au processus d'évaluation.

Les critères d'évaluation génériques et la cotation maximale type (équivalant, en règle générale, à un total de 100) suivants peuvent être utilisés comme tels ou être modifiés selon les circonstances de chaque activité ou projet :

<u>Critères génériques d'évaluation</u>	<u>Échelle de cotation maximale type</u>	
	<u>Prix exclus</u>	<u>Prix inclus</u>
1. Compréhension des exigences du projet :	5 à 15	5 à 10
2. Expérience générale du consultant dans le domaine :	5 à 15	5 à 10
3. Convenance et caractère innovateur de l'approche et valeur du plan de travail :	25 à 40	25 à 40
4. Qualités et compétences du personnel clé :	40 à 60	40 à 60
5. Prix :	S.O.	10 à 20
Total :	<u>100</u>	<u>100</u>

La marche à suivre pour convertir la devise aux fins de l'évaluation et de la négociation est exposée à la section 2.20 de la deuxième partie intitulé *Devise utilisée et base de conversion*.

À moins de pouvoir organiser des entrevues, la Commission ne peut évaluer les qualités du personnel clé qu'en examinant les curriculum vitæ, et en demandant, réexaminant et évaluant les recommandations personnelles que lui fournissent directement de précédents clients.

L'évaluation des membres de l'équipe proposée se fonde sur trois normes d'aptitude : i) qualités générales (études et formation, domaines et nombre d'années d'expérience, postes détenus); ii) convenance par rapport à l'activité ou au projet et au rôle proposé (aptitude et concordance de l'expérience et des qualités); iii) langue et expérience appropriées aux régions visées et aux conditions dans lesquelles l'activité ou le projet sera exécuté.

5. Conduite de l'évaluation

5.1 Responsabilité de l'évaluation des propositions

L'application du processus d'évaluation est confiée à un comité spécial, lequel comprend au moins deux et, généralement, au plus cinq membres choisis par le gestionnaire de projet qui préside le comité.

5.2 Processus d'évaluation

Le processus d'évaluation doit être mis en œuvre le plus tôt possible après la date limite de réception des propositions.

- i) Chacun des membres du comité d'évaluation reçoit une copie de toutes les propositions reçues, accompagnées de la DP. Puis, il évalue et cote chaque proposition en se fondant sur les critères d'évaluation et la cotation maximale établie pour chaque critère. Le gestionnaire de projet se chargera de leur fournir une grille pour évaluer les propositions.
- ii) Le président convoque une réunion du comité aussitôt que possible par la suite, compte tenu du nombre de propositions reçues et de la complexité de l'activité ou du projet.
- iii) Les membres du comité se réunissent afin de mettre leurs cotes en commun, d'en discuter (en insistant particulièrement sur les propositions auxquelles ils ont donné des cotes très diversifiées en fonction d'un même critère) et de fixer des cotes définitives permettant de classer toutes les propositions.
- iv) Après s'être assurés qu'au moins une proposition obtient la cote minimale établie, les membres discutent de la qualité et d'autres points pertinents de chacune des propositions (par exemple, les antécédents du consultant, la répartition antérieure du travail entre les pays membres) et réévaluent les propositions jusqu'à ce qu'ils parviennent à un consensus. Si aucune proposition ne fait l'objet d'une cote minimale ou de résultats acceptables, le gestionnaire de projet détermine les étapes suivantes en collaboration avec le fondé de pouvoir.
- v) Les membres rédigent, pour chaque proposition, et sous forme schématique, un résumé des points forts et des points faibles par rapport aux critères d'évaluation.
- vi) Les membres doivent tous confirmer par écrit le nom du consultant choisi. Cette confirmation, de même que les cotes cumulées accordées à chaque proposition et les résumés des points forts et faibles des propositions sont remis au gestionnaire de projet afin qu'il donne une réponse à tous les consultants.
- vii) Une fois que le gestionnaire de projet a donné cette réponse, seuls la formule confirmant le consultant choisi et le résumé des cotes cumulées sont conservés dans le dossier du contrat relatif à l'activité ou au projet.

Annexe C - Demandes de propositions : lignes directrices et présentation type

1. Lignes directrices

La demande de propositions (DP) représente le document invitant des consultants éventuels à soumettre des propositions en vue d'entreprendre une activité ou un projet, et elle donne une description générale des travaux à exécuter ainsi que diverses informations utiles aux consultants pour déterminer s'ils sont aptes à répondre à l'invitation et, le cas échéant, de quelle manière ils rédigeront une proposition officielle.

Comme la DP est habituellement le principal document sur lequel les consultants fondent leur proposition, il est important que les informations qu'elle contient soient aussi exhaustives et précises que possible. En plus de permettre aux consultants de rédiger une proposition tout à fait satisfaisante, la rigueur et l'exhaustivité de ces informations contribuent également à une meilleure comparaison des propositions présentées à la Commission.

Pour obtenir tous les renseignements nécessaires à l'élaboration d'une DP, il faut puiser à diverses sources. Cela signifie qu'il faut parfois faire beaucoup d'efforts de coordination et qu'un temps considérable s'écoule avant que la DP puisse être présentée à l'interne afin d'être approuvée et ensuite diffusée. Par conséquent, le travail de regroupement des données de la DP doit généralement commencer dès que le gestionnaire de projet et le coordonnateur de contrat compétent sont désignés et que le cadre de référence relatif aux travaux à exécuter est approuvé.

Une fois que la Commission a reçu des réponses à la DP, elle doit mettre en œuvre, le plus scrupuleusement possible, le processus établi et le calendrier des mesures ultérieures envisagées (p. ex., le processus de sélection du consultant).

2. Présentation type

En règle générale, la DP doit au moins fournir ou définir les éléments d'information qui suivent :

- a) **La description de l'activité, du projet ou des services demandés** : un titre descriptif et un aperçu succinct du travail doivent constituer le premier point informatif, avec renvoi au cadre de référence fourni en annexe.
- b) **Le cadre de référence énonçant les exigences obligatoires** : c'est-à-dire celles que doit remplir un consultant pour que sa proposition soit admissible à un examen plus approfondi.

- c) **Le cadre de référence** correspondant au travail à accomplir (voir l'annexe A).
- d) **Une liste des autres éléments d'information à fournir, y compris les recommandations de clients.**
- e) **Soit** une ébauche du contrat utilisé comprenant les conditions (à savoir le contrat type décrit à l'annexe D, **adapté à l'activité ou au projet**), **soit** la détermination du type de contrat utilisé (voir la section 2.4 du présent guide).
- f) **La Déclaration d'acceptation des conditions ainsi que d'impartialité et d'indépendance** (voir l'annexe D).
- g) **Les personnes-ressources éventuelles**, à savoir les nom, numéro de téléphone et adresse :
 - i) des personnes, s'il y a lieu, au sein de la Commission ou d'autres organismes, avec qui les consultants peuvent communiquer pour mieux comprendre le contexte ou la nature de la demande;
 - ii) du gestionnaire de projet compétent à qui peuvent être adressées les demandes de clarification au sujet des exigences de la DP;
 - iii) du fondé de pouvoir du contrat proposé à qui peuvent être adressées les demandes concernant les questions d'ordre contractuel.
- h) **Le processus de sélection utilisé** : une brève description du processus de sélection, y compris : i) un énoncé clair des critères qui serviront à évaluer les propositions et à choisir le soumissionnaire qui exécutera les travaux, et une mention indiquant si le prix entrera en ligne de compte ou non; ii) la cotation maximale et, s'il y a lieu, la pondération de chaque critère; iii) les cotes minimales à obtenir pour que la proposition soit admissible.
- i) **Le niveau de ressources jugé nécessaire** : le niveau estimatif ou maximal de travail professionnel, exprimé en mois-personnes, qui est jugé nécessaire pour fournir les services demandés, ou le budget maximal.
- j) **Le mode de paiement** : des précisions sur les exigences ou les préférences de la Commission concernant le mode de paiement des services (p. ex., en échange de la remise et de l'acceptation des produits intermédiaires ou définitifs à livrer).
- k) **Les renseignements de nature financière et les autres renseignements confidentiels** : des informations ou des attestations (p. ex., concernant les assurances, la situation financière, la propriété et l'indépendance, etc.) qui seront demandées au consultant, ou qui peuvent l'être, au moment où il fera son offre ou pendant les négociations préalables à la signature du contrat, ainsi que tous les

détails sur les pénalités pour retard dans l'exécution des travaux qui s'appliquent au contrat.

- l) **Les dates limites de soumission des propositions et de prise de décision :** la date et l'heure limites au-delà desquelles aucune proposition ne sera acceptée, et la date à laquelle la décision concernant le choix du consultant sera prise.

- m) **La personne à qui adresser les propositions et les modes de transmission acceptables :** le nom et l'adresse postale et électronique de la personne à qui les propositions doivent être envoyées, ainsi que le moyen par lequel elles peuvent être transmises à la Commission, y compris toute contrainte s'y rapportant.

Le mode de présentation d'une DP peut varier selon le montant du contrat envisagé (p. ex., une DP brève pour les contrats ne dépassant pas 25 000 \$CAN, et une DP détaillée pour ceux dépassant ce montant). Le Service de l'administration et des finances fournira le modèle de DP approprié au gestionnaire de projet.

Annexe D - Contrat de consultation : lignes directrices et présentation type

Lignes directrices

La présentation type du contrat de services de consultation élaborée par la CCE se trouve sous forme de modèle dans le réseau Intranet. Les éléments correspondants figurent dans les pages qui suivent. La liste de contrôle, présentée à la page suivante, vise à faciliter l'adaptation du contrat type et doit être remise au fondé de pouvoir afin qu'il l'approuve. Au moment de remplir le contrat type, il faut prendre en compte les points suivants :

- a) Les données précises, comme le nom des parties en cause et les dates relatives au contrat, doivent être inscrites dans les espaces prévus à ces fins.
- b) Dans le cas où des choix sont offerts (indiqués par des crochets dans le contrat type), les solutions qui ne sont pas choisies doivent être éliminées. Il faut en outre vérifier si le contrat officiel ne comporte plus aucune de ces notations.
- c) À la suite de la page de signatures, un modèle de « Liste des annexes » a été ajouté. **Cette liste renferme les annexes à joindre au contrat**, car elles sont trop longues pour être intégrées au texte principal. Les informations fournies dans la proposition du consultant choisi doivent répondre à plusieurs des points de cette liste. Le cas échéant et dans la mesure où elles sont acceptables, ces données peuvent être jointes, en totalité ou en partie, après y avoir annoté des chiffres ou des lettres qui renvoient au texte principal.

Les demandes d'informations relatives aux contrats de services de consultation et les suggestions concernant les modifications à apporter doivent être transmises au Service de l'administration et des finances.

LISTE DE CONTRÔLE CONTRAT TYPE DE SERVICES DE CONSULTATION			
Section	Sujet	Marche à suivre	Fait [✓]
Description des parties	Commission	Choisir et remplir en suivant les indications.	
	Consultant	Choisir et remplir en suivant les indications.	
2.12	Assurance	Facultatif (si la section ne s'applique pas, indiquer « sans objet »).	
4.3 et 4.4	Devise de facturation et de paiement	Préciser s'il s'agit de dollars canadiens, de pesos mexicains ou de dollars américains.	
4.5.2	Honoraires	Choisir l'option <i>a</i> ou <i>b</i> .	
4.5.3	e)	Facultatif : laisser tel quel ou supprimer.	
4.5.3	f)	Facultatif : laisser tel quel ou supprimer.	
4.5.3	g)	Facultatif : laisser tel quel ou supprimer.	
4.5.3	h)	Facultatif : laisser tel quel ou supprimer.	
4.6.1	Mode de facturation	Choisir l'option (deux fois).	
6.1	Litiges	Choisir un ou trois arbitres.	
7.3	Avis	Remplir.	
Espace réservé aux signatures		Remplir.	
Annexe A	Cadre de référence	Rédiger en suivant les indications.	
Annexe B	Personnel du consultant	Rédiger en suivant les indications.	
Annexe C	Frais et honoraires	Rédiger en suivant les indications.	
Annexe D	<i>Déclaration d'acceptation des conditions ainsi que d'impartialité et d'indépendance</i>	Annexer le document.	

Annexe E - Acquisition de services de consultation : liste de contrôle des autorisations

Titre de l'activité ou du projet : _____

Code budgétaire : _____

Étape	Guide	Autorisation exigée	Fondé de pouvoir	Date d'approbation
1	2.3	Cadre de référence		
2	2.4	Type de contrat utilisé		
3	2.5	Mode de sélection des consultants		
4	2.6	Notification des services de consultation requis		
5	2.7	Critères et processus et d'évaluation des soumissions		
6	2.8	Demande de propositions		
7	2.9	Confirmation du consultant choisi		
8	2.9	Négociation avec le soumissionnaire suivant de la liste (le cas échéant)		
9	2.9	Reprise ou abandon du processus de sélection (le cas échéant)		
10	2.10	Acceptation de l'ébauche de contrat		
11	2.11	Signature du contrat (conformément au tableau des autorisations)		
12	2.12	Autorisation écrite d'entreprendre les travaux sous réserve d'un contrat (maximum de 10 000 \$CA)		
13	2.13	Modifications contractuelles		
14	2.15	Autorisation du paiement final		