



AUTORITÉ  
DES MARCHÉS  
PUBLICS

**GUIDE DE RÉFÉRENCE DANS LE  
CADRE DE L'EXERCICE DES  
POUVOIRS DÉCISIONNELS PRÉVUS  
À LA LOI SUR LES CONTRATS DES  
ORGANISMES PUBLICS**

**JANVIER 2020**

---

## TABLE DES MATIERES

<b>Préambule .....</b>	<b>2</b>
<b>Mandat.....</b>	<b>3</b>
<b>Encadrement légal.....</b>	<b>4</b>
<b>Les outils dont dispose l'AMP dans le cadre de l'application de la LCOP .....</b>	<b>5</b>
<b>Bonnes pratiques .....</b>	<b>12</b>

---

# Guide de référence dans le cadre de l'exercice des pouvoirs décisionnels prévus à la Loi sur les contrats des organismes publics

## Préambule

Ce Guide est destiné aux :

- Entreprises qui désirent obtenir une autorisation de contracter/sous-contracter avec un organisme public (une « Autorisation ») en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, RLRQ, c. C-65.1 (la « LCOP »);
- Professionnels, experts et autres personnes qui ont pour mandat d'assister les entreprises dans leur processus de demande d'Autorisation en vertu de la LCOP;
- Toute autre personne s'intéressant au processus de délivrance des Autorisations et aux bonnes pratiques visant à satisfaire aux exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat public en vertu de la LCOP.

Il couvre les sujets suivants :

- Le mandat confié à l'Autorité des marchés publics (AMP) dans le cadre de l'application de la LCOP. Il est important de mentionner qu'à compter du 28 janvier 2019, ce mandat sera assumé par l'AMP<sup>1</sup>;
- L'encadrement légal;
- Les outils dont dispose l'AMP aux fins de l'application de la LCOP;
- Les bonnes pratiques.

Ce Guide n'est pas un document exhaustif, mais un outil de référence contenant les principaux éléments que l'AMP a jugés pertinents et utiles afin d'aider les entreprises qui désirent obtenir une Autorisation en vertu de la LCOP et à répondre aux exigences liées à l'obtention d'une telle Autorisation. Ainsi, le Guide a pour but de fournir aux entreprises des orientations générales. L'AMP tient toutefois à préciser que les décisions rendues reposent sur les faits et circonstances spécifiques à chaque entreprise.

La publication de ce Guide a pour objectif d'illustrer le mandat confié à l'AMP en ce qui a trait à l'application de la LCOP. Il se veut également une indication de ce qui est considéré par l'AMP comme étant de bonnes pratiques à adopter par les entreprises qui désirent obtenir une Autorisation. À cet égard, l'AMP met notamment en lumière les paramètres qu'elle prend en considération en application des pouvoirs que lui confère la LCOP.

### Note de l'AMP

Il importe de noter que les tribunaux ont conclu que c'est sur l'entreprise que repose le fardeau de démontrer qu'elle répond aux exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat ou à sous-contrat public.

Le présent document s'inscrit dans cette perspective et énonce les attentes de l'AMP en matière d'intégrité.

---

<sup>1</sup> *Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics*, Projet de loi n° 108 (2017, chapitre 27), adoptée le 1<sup>er</sup> décembre 2017

---

## Mandat

Depuis 2009, les actions gouvernementales et législatives convergent vers la lutte à la corruption et à la collusion dans le domaine des contrats publics. La *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics*, L.Q., 2012, c. 25 sanctionnée le 7 décembre 2012 et modifiant la LCOP avait pour objectif de faire de l'intégrité, la transparence et la protection de l'intérêt public, les assises de l'action gouvernementale en matière de gestion contractuelle.

C'est ainsi que le législateur confiait le mandat à l'AMP, dans un premier temps, de recevoir les demandes des entreprises qui désirent obtenir une Autorisation et de s'assurer que ces demandes soient complètes avant de les transférer au Commissaire associé aux vérifications de l'Unité permanente anticorruption, nommé conformément à l'article 8 de la *Loi concernant la lutte contre la corruption*, RLRQ, c. L-6.1 (le « Commissaire associé ») et, ultimement, d'exercer les pouvoirs décisionnels qui lui ont été confiés en rendant la décision appropriée eut égard à la délivrance, ou non, d'une Autorisation.

Le Commissaire associé est, quant à lui, mandaté de manière exclusive, l'AMP n'ayant aucun pouvoir en cette matière, pour procéder aux vérifications nécessaires visant à s'assurer que les entreprises satisfont aux exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une entreprise qui contracte avec un organisme public. Ainsi, suite aux vérifications qu'il effectue, le Commissaire associé transmet son avis à l'AMP conformément à l'article 21.31 de la LCOP. Cet avis indique, le cas échéant, le motif pour lequel il est recommandé à l'AMP de refuser, de révoquer ou de ne pas renouveler une Autorisation en application des articles 21.26 à 21.28 de la LCOP. Lorsque l'avis ne contient aucun motif de refus, l'AMP délivre habituellement l'autorisation sans effectuer de travaux supplémentaires.

- L'AMP exerce notamment les pouvoirs qui lui sont confiés en portant une attention particulière à la mise en place ou la bonification des mesures de gouvernance, d'éthique, de conformité ou de contrôles internes au sein des entreprises.

### Note de l'AMP

L'AMP précise qu'elle n'a pas pour mandat d'accompagner les entreprises dans le cadre d'une éventuelle réorganisation corporative, ou pour la mise en place de mesures visant à favoriser une saine gouvernance. Ainsi, c'est à l'entreprise de déterminer les actions devant être réalisées afin d'assurer la prévention et la détection d'actes liés à la corruption, à la collusion, à la fraude ou autres pratiques illicites.

---

## Encadrement légal

L'encadrement légal en matière de délivrance des Autorisations se retrouve aux articles 21.26 à 21.29 de la LCOP, sur lesquels se fondent les décisions rendues par l'AMP dans le cadre de son processus décisionnel.

D'entrée de jeu, précisons que le libellé de l'article 21.26 de la LCOP ne confère aucune discrétion à l'AMP. Ainsi, celle-ci **doit refuser** d'accorder ou de renouveler une Autorisation dans les circonstances qui y sont spécifiquement décrites.

Il en va tout autrement de l'article 21.27 de la LCOP qui confère à l'AMP un large pouvoir discrétionnaire. En vertu de cette disposition, l'AMP **peut refuser** d'accorder ou renouveler une Autorisation ou la révoquer si l'entreprise ne satisfait pas aux exigences élevées d'intégrité auquel le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat public. L'article 21.28 prévoit que pour l'application de l'article 21.27 de la LCOP, l'intégrité de l'entreprise, celle de ses administrateurs, de ses associés, de ses dirigeants ou de ses actionnaires et celle des autres personnes ou entités qui en ont, directement ou indirectement, le contrôle juridique ou de facto, peut notamment être examinée.

En vertu de la LCOP, l'AMP peut rendre les décisions suivantes :

- Délivrer ou refuser de délivrer une Autorisation;
- Renouveler ou refuser de renouveler une Autorisation;
- Révoquer une Autorisation.

### Note de l'AMP

L'AMP tient à préciser que les manquements prévus à l'article 21.26 de la LCOP entraînent obligatoirement un refus de délivrer ou de renouveler une Autorisation, ou de la révoquer.

Dans toutes les autres circonstances, l'AMP dispose d'un pouvoir discrétionnaire pour rendre les décisions appropriées en regard des Autorisations demandées.

---

## **Les outils dont dispose l'AMP dans le cadre de l'application de la LCOP**

Suivant le résultat des vérifications qu'il effectue, le Commissaire associé transmet son avis à l'AMP conformément aux articles 21.31 et 21.32 de la LCOP.

Ainsi, un avis favorable lui recommandant de délivrer ou de renouveler l'Autorisation pourrait être transmis à l'AMP par le Commissaire associé.

Dans certains cas, le Commissaire associé peut également transmettre à l'AMP un avis défavorable, dans lequel il lui est recommandé de refuser, de révoquer ou de ne pas renouveler une Autorisation, le tout, en application des articles 21.26 à 21.28 de la LCOP. Cet avis indiquera à l'AMP les motifs sur lesquels il est fondé.

Pour les fins de l'exécution de son mandat et avant de rendre une décision d'autorisation, de refus, de renouvellement ou de révocation de l'autorisation, l'AMP pourrait avoir recours à l'un des outils suivants :

- La demande de renseignements (article 21.35 de la LCOP) ;
- La demande de correctifs (article 21.36 de la LCOP) ;
- Le préavis de refus ou de révocation (article 21.37 de la LCOP).

### **Note de l'AMP**

La nature et la gravité des faits reprochés aux entreprises qui ont fait l'objet d'un avis défavorable du Commissaire associé peuvent varier. Pour cette raison, l'AMP considère qu'il n'est pas souhaitable d'adopter une approche unique pour l'ensemble des avis défavorables reçus. Ainsi, certains avis défavorables feront l'objet d'un préavis de refus alors que d'autres feront l'objet d'une demande de correctifs formulée en vertu de l'article 21.36 de la LCOP.

---

## **La demande de renseignements (article 21.35 de la LCOP)**

La demande de renseignements peut être utilisée par l'AMP à tout moment dans le cadre de l'exercice des responsabilités qui lui sont confiées. Cette demande de renseignements sera utilisée lorsque l'AMP désire obtenir un renseignement et/ou un document nécessaire pour compléter son analyse. L'entreprise doit alors lui communiquer le renseignement exigé délai imparti par celle-ci. En cas de défaut, l'AMP peut, selon le cas, annuler la demande d'autorisation ou suspendre l'Autorisation de l'entreprise.

Dans l'éventualité où l'AMP annule une demande d'autorisation, l'entreprise ne pourrait présenter une nouvelle demande dans les douze mois qui suivent cette annulation, à moins que l'AMP ne lui permette.

Il importe de souligner qu'une entreprise dont l'Autorisation est suspendue verra quant à elle son nom retiré du Registre des entreprises autorisées.

À titre d'exemple, la demande de renseignements pourrait être utilisée afin d'obtenir plus d'information sur les mesures de gouvernance et de contrôle mises en place par une entreprise.

### **Note de l'AMP**

L'Autorité encourage l'entreprise à lui transmettre toute l'information sur ses mesures de gouvernance au moment même du dépôt de sa demande d'autorisation. La transmission de ces informations pourrait, le cas échéant, éviter à l'entreprise d'encourir des délais additionnels engendrés par la transmission subséquente d'une demande de renseignements.

## **La demande de correctifs (article 21.36 de la LCOP)**

L'AMP procédera par l'entremise d'une demande de correctifs pour requérir de la part d'une entreprise d'apporter les correctifs jugés nécessaires pour s'assurer qu'elle réponde aux exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat public. Une demande de correctifs ne saurait toutefois être utilisée lorsque les faits relevés à l'avis défavorable indiquent une problématique systémique au sein de l'entreprise ou lorsque l'intégrité de plusieurs de ses dirigeants, administrateurs ou actionnaires est remise en cause dans l'avis transmis à l'AMP par le Commissaire associé.

Concrètement, la demande de correctifs est un outil généralement utilisé afin de :

- Signifier à une entreprise certaines préoccupations jugées suffisantes par l'AMP pour qu'elle intervienne en requérant certains correctifs notamment en lien avec des problématiques fiscales ou comptables au sein de l'entreprise, par exemple :
  - Certains avis de cotisations émis par Revenu Québec aux actionnaires et/ou administrateurs de l'entreprise pour des manquements répétitifs et sérieux;
  - Présence d'anomalies comptables répétitives dans les registres de l'entreprise.

---

L'AMP souligne que toutes les problématiques fiscales ne nécessitent pas nécessairement de correctifs. Ainsi, certaines problématiques mineures ne seront pas dénoncées au Commissaire associé par Revenu Québec. Cependant, dans la mesure où le Commissaire associé jugeait opportun d'informer l'AMP d'une problématique fiscale dans un avis défavorable, l'AMP pourrait, le cas échéant, intervenir de manière mesurée en fonction des circonstances propres au dossier.

Également, notons que l'AMP pourrait, dans certaines circonstances, requérir de la part de l'entreprise qu'elle apporte des correctifs lorsque :

- Les faits relevés dans l'avis défavorable ne touchent qu'un seul dirigeant, actionnaire ou administrateur de l'entreprise;
- L'entreprise ou les personnes qui la contrôlent ont fait l'objet de poursuites ou condamnations pénales, jugées préoccupantes, mais non prévues à l'annexe I de la LCOP;
- Les vérifications démontrent que l'entreprise est la continuité d'une autre entreprise qui n'obtiendrait pas une Autorisation si elle en faisait la demande;
- Quand les allégations de collusion ou de corruption relevées dans l'avis du Commissaire associé ne sont pas corroborées.

À titre indicatif, les correctifs exigés par l'AMP pourraient notamment être les suivants :

- La régularisation d'une situation fiscale lorsque des sommes sont exigibles. Dans un tel cas, l'AMP pourrait demander la transmission d'une nouvelle attestation délivrée par Revenu Québec ;
- Des engagements, par exemple, un engagement écrit de l'entreprise à l'effet qu'un individu identifié dans l'avis du Commissaire associé n'occupera pas de fonctions d'administrateur ou de dirigeant et n'en deviendra pas actionnaire pendant toute la durée de l'Autorisation;
- Mandater un expert indépendant afin de procéder à une évaluation, adaptée à la taille de l'entreprise et la complexité de ses opérations, de la suffisance et/ou de l'efficacité des mesures de gouvernance ou de contrôle interne en place au sein de l'entreprise;
- La détermination d'un plan d'action pour la mise en place des recommandations formulées par l'expert indépendant, jumelé à un engagement de l'entreprise à mettre en place l'ensemble de ces recommandations ou à lui justifier le fait de ne pas donner suite à une ou des recommandation(s) en particulier;
- La détermination d'un plan d'action par l'entreprise, visant à corriger les problématiques relevées dans la demande de correctifs. Ce plan d'action devra être à la satisfaction de l'AMP et un suivi de sa mise en place devra lui être effectué périodiquement;
- L'obligation de tenir l'AMP informée des changements qui pourraient être apportés en regard des fonctions et responsabilités de certaines personnes jugées problématiques.

La demande de correctifs a notamment pour objectif de rehausser la gouvernance, l'éthique ou les pratiques de l'entreprise, c'est pourquoi elle est souvent formulée dans des termes larges afin de conférer une certaine latitude à l'entreprise de manière à ce que les correctifs devant être apportés prennent en compte la taille de cette dernière et la nature de ses activités.



---

Enfin, il importe de souligner que les motifs sous-jacents aux correctifs demandés seront communiqués à l'entreprise afin de lui permettre, le cas échéant, de présenter ses observations, commentaires et documents qu'elle pourrait juger pertinents pour compléter son dossier.

Si l'entreprise choisit d'apporter, à la satisfaction de l'AMP, les correctifs demandés dans le délai imparti, celle-ci accordera une Autorisation, tout en assurant le suivi des engagements pris par l'entreprise à son endroit, le cas échéant (par exemple, la transmission de rapports d'un expert indépendant sur la suffisance et/ou l'efficacité de ses mesures de gouvernance ou de contrôle interne).

À défaut par l'entreprise de présenter ses observations ou de transmettre les correctifs exigés, dans les délais impartis, un préavis de refus lui sera acheminé par l'AMP.

En terminant, il importe de noter que, dans tous les cas et à tout moment en cours d'autorisation, l'AMP assurera un suivi des engagements pris par l'entreprise. Le non-respect d'un engagement par une entreprise autorisée pourrait conduire à la révocation de son Autorisation.

#### **Note de l'AMP**

Lors du renouvellement d'une autorisation, un suivi des engagements souscrits par l'entreprise sera effectué. Cet élément fera partie des facteurs considérés par l'AMP lorsqu'elle rendra sa décision.

#### **Le préavis de refus ou de révocation (article 21.37 de la LCOP)**

Lorsque les faits relevés dans l'avis défavorable transmis par le Commissaire associé apparaissent notamment comme systémiques ou directement en lien avec les comportements illicites visés par le législateur lors de la mise en place du régime d'Autorisation, l'AMP notifiera par écrit à l'entreprise son intention de refuser d'accorder ou de révoquer une Autorisation. L'objectif poursuivi par la transmission du préavis de refus est de s'assurer que l'entreprise a une connaissance de tous les faits et éléments qui lui sont reprochés et lui donner l'opportunité de présenter ses observations. L'entreprise disposera donc d'un délai pour présenter ses observations écrites à l'AMP et fournir tout document à l'appui de celles-ci.

L'AMP rappelle que l'article 21.26 de la LCOP ne lui confère aucune discrétion. Ainsi, elle doit refuser d'accorder, de renouveler ou révoquer une autorisation dans les cas suivants :

- Un des actionnaires de l'entreprise qui détient au moins 50 % des droits de vote rattachés aux actions et pouvant être exercés en toutes circonstances a, au cours des cinq années précédentes, été déclaré coupable d'une infraction prévue à l'annexe I ;
- Un de ses administrateurs ou un de ses dirigeants a été déclaré coupable, au cours des cinq années précédentes, d'une infraction prévue à l'annexe I de la LCOP.

---

Dans le cadre de l'exercice du pouvoir discrétionnaire de l'AMP, les principaux éléments pouvant motiver la transmission d'un préavis de refus d'accorder, de renouveler ou de révoquer une Autorisation sont, notamment :

- Le fait que l'entreprise, un de ses actionnaires, un de ses associés ou une autre personne ou entité qui en a, directement ou indirectement le contrôle juridique ou de facto ne satisfait pas aux exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre (par exemple, allégations de collusion, corruption, financement illégal de partis politiques ou liens avec le crime organisé);
- Le fait que l'entreprise, un de ses actionnaires non visés au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 21.26, un de ses associés ou une autre personne ou entité qui en a, directement ou indirectement, le contrôle juridique ou de facto ait été déclarée coupable, au cours des cinq années précédentes, d'une infraction prévue à l'annexe I de la LCOP;
- Les liens entretenus par l'entreprise ou une personne ou entité mentionnée au premier alinéa de l'article 21.28 de la LCOP avec une organisation criminelle;
- Le fait qu'une personne raisonnable en viendrait à la conclusion que l'entreprise est le prête-nom d'une autre entreprise qui n'obtiendrait pas une Autorisation;
- Le fait que l'entreprise ou une personne ou entité qui lui est liée :
  - Ait été poursuivie, au cours des cinq années précédentes, à l'égard d'une des infractions visées à l'annexe I;
  - Ait, dans le cours de ses affaires, été déclarée coupable ou poursuivie, au cours des cinq années précédentes, à l'égard de toute autre infraction de nature criminelle ou pénale;
  - A, de façon répétitive, éluder ou tenter d'éluder l'observation de la loi dans le cours de ses affaires.
- L'entreprise qui contrôle celle qui a produit la demande d'autorisation n'obtiendrait pas une Autorisation si elle en faisait elle-même la demande;
- Les vérifications démontrent que l'entreprise est la continuité d'une autre entreprise qui n'obtiendrait pas une Autorisation si elle en faisait la demande;
- Une déclaration fausse ou trompeuse à l'AMP en vue d'obtenir une Autorisation;
- La participation à un stratagème de factures de complaisance;
- Des avis de cotisations émis par Revenu Québec à l'entreprise, aux actionnaires et/ou administrateurs de cette dernière, dans lequel il est question d'appropriation de fonds ou autres motifs graves mettant en doute l'intégrité de l'entreprise, par exemple, lorsque les manquements sont répétitifs et qu'une intention manifeste de contourner la loi est démontrée;
- La présence dans l'entreprise d'individus ne possédant pas l'intégrité requise.

---

Dans les délais indiqués au préavis de refus ou de révocation, l'entreprise pourra faire part à l'AMP de ses observations écrites et produire tout document à l'appui afin de :

- Donner sa version des faits et fournir toutes les explications qu'elle pourrait juger appropriées;
- Faire état des mesures et changements qu'elle a mis en place afin de remédier aux problématiques identifiées par l'AMP;
- Transmettre la documentation démontrant les mesures de gouvernance, contrôles internes et code d'éthique en place au sein de l'entreprise;
- Faire part à l'AMP de toute information qu'elle jugerait pertinente pour compléter son dossier.

À l'expiration des délais impartis au préavis de refus ou de révocation transmis à l'entreprise, l'AMP entreprendra l'analyse de l'ensemble des documents et observations contenus au dossier. Une fois l'analyse complétée, l'AMP rendra sa décision.

Pour se voir accorder une Autorisation, une entreprise qui a fait l'objet d'un avis défavorable devra démontrer, à la satisfaction de l'AMP, qu'elle a pris les mesures nécessaires afin de pallier définitivement aux actes répréhensibles à l'origine des faits reprochés. Elle devra établir qu'elle assure la bonne gouvernance et la saine gestion de son entreprise, et, dans certains cas, démontrer la suffisance et/ou l'efficacité des mesures mises en place à cet effet. L'entreprise devra également être en mesure de démontrer son engagement à respecter les lois et à respecter des normes élevées en matière de gouvernance, d'éthique et d'intégrité.

Une telle démonstration pourrait s'exprimer, selon la problématique soulevée au dossier de l'entreprise, de l'une ou l'autre ou d'une combinaison, des façons de faire suivantes :

- Faire rapport à l'AMP sur l'état de la mise en place de mesures de gouvernance et de contrôles internes;
- Donner suite à toute recommandation effectuée par un expert en regard de la mise en place ou de l'amélioration de mesures de gouvernance et les contrôles internes;
- Faire rapport à l'AMP sur les résultats d'une enquête interne;
- Procéder à la nomination d'une majorité d'administrateurs indépendants ou en prendre l'engagement;
- Mandater un comptable professionnel agréé (CPA) externe pour procéder à l'audit de ses états financiers et faire rapport à l'AMP sur les constats effectués lors de l'audit et la mise en place des recommandations formulées à l'entreprise, le cas échéant;
- Mandater un expert indépendant qui, dans un délai déterminé, transmettra un rapport à l'AMP sur les constats effectués lors de son analyse portant notamment sur :
  - La suffisance et/ou l'efficacité des mesures de gouvernance et les mécanismes de contrôles internes;
  - La mise en place des recommandations effectuées lors d'un rapport préliminaire;
  - Les anomalies observées, le cas échéant, lors de l'audit des états financiers de l'entreprise, de même que le suivi des recommandations faites à l'entreprise.

---

Suite à la réception des observations en réponse au préavis de refus ou de révocation, l'AMP pourrait, dans certaines circonstances, juger nécessaire de demander à l'entreprise d'apporter certains correctifs visant à s'assurer qu'elle réponde aux exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat public.

**Note de l'AMP**

L'AMP tient à rappeler qu'en vertu de l'application de l'article 21.2.0.0.1 de la LCOP, une entreprise pour laquelle l'AMP refuse d'accorder ou de renouveler ou révoque une Autorisation est inadmissible aux contrats publics à compter de la consignation de la décision au registre des entreprises non admissibles aux contrats publics, et ce, pour une durée de cinq ans.

Il en est de même pour la personne morale, dont l'entreprise visée au paragraphe précédent, détient des actions de son capital-actions qui lui confèrent au moins 50% des droits de vote pouvant être exercés en toutes circonstances.

---

## Bonnes pratiques

Différents comportements peuvent permettre à une entreprise de satisfaire aux exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat public. Le comportement des administrateurs, dirigeants et employés est généralement encadré par des règles internes qui sont basées sur les valeurs d'entreprise, l'intégrité, l'éthique, et le respect des lois applicables (les « Règles internes »).

À titre indicatif, l'AMP énumère les principes suivants comme étant de bonnes pratiques susceptibles de promouvoir l'intégrité et la bonne gouvernance d'une entreprise. Les moyens investis et la façon de mettre en œuvre ces principes doivent évidemment être déterminés en fonction de la taille de l'entreprise et de la nature et l'étendue de ses activités :

- **Culture d'entreprise.** Établir une culture d'entreprise basée sur la confiance qui encourage le respect des Règles internes, et qui ne tolérera pas la mauvaise conduite. Une culture d'entreprise saine s'exprimera notamment par l'entremise des éléments suivants :
  - **Leadership.** Un engagement fort de la direction (et du conseil d'administration le cas échéant), diffusé à l'ensemble des employés, envers les Règles internes et leur mise en œuvre.
  - **Responsabilité individuelle.** Le respect des Règles internes est obligatoire et constitue un devoir pour l'ensemble des employés, dirigeants et administrateurs de l'entreprise.
  - **Activités de formation et communications.** Tenir des activités de formation et d'information sur les Règles internes, qui prendront en compte les besoins, les circonstances, les rôles et les responsabilités de chaque niveau hiérarchique de l'entreprise.
  - **Incitatifs.** Prévoir des incitatifs à se conformer aux Règles internes et s'assurer que les incitatifs, bonus ou les attentes en matière de performance n'entrent pas en conflit avec ces règles et leurs objectifs ou ne sont pas susceptibles d'induire une mauvaise conduite. Prendre les mesures disciplinaires appropriées pour les employés de tous les niveaux hiérarchiques qui auraient fait preuve de mauvaise conduite ou qui auraient contrevenu aux Règles internes, incluant les dirigeants et les administrateurs.
- **Gouvernance.** Mettre en place des mesures qui vont favoriser la saine gouvernance de l'entreprise, ainsi que la prévention, la détection et la remédiation de la corruption, de la collusion, de la fraude ou autres pratiques coercitives :
  - **Administrateurs indépendants.** Nommer des administrateurs indépendants ayant une expertise en gouvernance, en contrôles internes ou en éthique sur le conseil d'administration.
  - **Comités du conseil d'administration.** Certains comités du conseil d'administration, tels que le comité de gouvernance et d'éthique, le comité d'audit ou le comité des ressources humaines permettent une meilleure application des contrôles et politiques internes, et de mettre l'emphase sur des problématiques qui demandent une attention particulière. Ils sont généralement présidés par un administrateur indépendant.

- 
- **Responsabilités en matière de gestion des Règles internes.** La surveillance et la gestion des Règles internes doivent être confiées à un dirigeant ou à un cadre avec l'autonomie, les ressources et l'autorité suffisantes afin de mettre en œuvre ces règles de manière efficace.
  - **Gestion du risque de corruption, collusion, fraude et autres pratiques illicites.** Afin de mettre en place des Règles internes ciblées et de les prioriser adéquatement, l'entreprise doit réaliser une évaluation de son risque de corruption, de collusion, de fraude et d'autres activités coercitives inhérent à son modèle d'affaires et à ses opérations en tenant compte de la taille, du secteur d'activités, des marchés où elle exerce et autres circonstances propres à l'entreprise.
    - L'étendue et l'efficacité de la stratégie de gestion du risque doivent être validées en continu, en tenant compte des changements à l'environnement d'affaires et aux caractéristiques de l'entreprise.
    - La supervision du programme de gestion des risques devrait être sous la responsabilité de la direction et du conseil d'administration, qui doivent s'assurer que les Règles internes sont efficaces afin de prévenir, détecter et enquêter à tous les cas de mauvaise conduite.
    - Des mesures correctives ou d'atténuation doivent être mises en œuvre afin de remédier aux lacunes identifiées, le cas échéant.
  - **Code d'éthique et politiques internes.** Des politiques internes et/ou un code d'éthique qui couvriront les points spécifiques suivants :
    - Une prohibition claire de tout acte de mauvaise conduite applicable à tous les dirigeants, administrateurs, employés;
    - La vérification des antécédents des dirigeants, administrateurs et employés actuels et futurs de l'entreprise;
    - Prévoir des règles de divulgation des conflits d'intérêts des administrateurs, dirigeants et employés;
    - Prévoir des restrictions sur l'embauche ou d'autres formes de rémunération d'anciens fonctionnaires pour des tâches qui se rapportent à leurs fonctions dans un organisme public. Les mêmes restrictions devraient s'appliquer aux entités ou aux personnes qui sont liées aux anciens fonctionnaires;
    - La mise en place, selon les meilleures pratiques, de contrôles et procédures pour l'octroi et l'acceptation de cadeaux et autres avantages;
    - Procédure et exigence pour que l'octroi de contributions politiques soit fait en conformité avec les lois applicables;
    - Procédure pour s'assurer que les dons et commandites ne sont pas utilisés pour des contributions illicites;
    - Prohibition des paiements de facilitation de toute nature;
    - Maintien de dossiers et d'archives concernant tous les aspects reliés aux Règles internes, incluant les paiements faits pour octroyer des cadeaux ou autres avantages; des contributions politiques; des dons ou des commandites; et des paiements de facilitation.

- 
- **Partenaires d'affaires.** Les entreprises devraient faire les efforts nécessaires afin que leurs partenaires d'affaires principaux adoptent les mêmes standards en matière de gouvernance et d'intégrité. Les mesures de contrôle des partenaires d'affaires devraient s'appliquer aux agents, intermédiaires, consultants, représentants, distributeurs, contractants, sous-contractants, fournisseurs, ou autres tiers.
  - **Contrôles internes**
    - **Contrôles financiers.** Mettre en place des mesures de contrôle et de transparence en matière financière, comptable et de tenue des dossiers, ainsi que des autres processus d'affaires pertinents. Plusieurs entreprises décident de confier l'administration de ces contrôles internes à un comité d'audit du conseil d'administration. Les systèmes de contrôles internes, particulièrement ceux concernant les contrôles de nature financière et de tenue de dossiers, devraient être assujettis à des audits internes et externes indépendants afin de s'assurer de leur suffisance, de leur mise en œuvre et de leur efficacité pour mettre à jour toute transaction qui contreviendrait aux Règles internes.
    - **Contrôles en matière contractuelle.** Les contrats d'emploi et avec les partenaires d'affaires devraient inclure des obligations expresses d'agir en conformité avec les Règles internes de l'entreprise, ainsi que des mesures correctives et des sanctions pour le non-respect de ces obligations.
    - **Contrôles sur la prise de décisions.** Établir un processus décisionnel où la délégation de l'autorité à un niveau hiérarchique donné est appropriée en fonction de la valeur de la transaction et du risque anticipé de mauvaise conduite inhérent à celle-ci.
  - **Surveillance et suivi**
    - **Devoir de signalement.** Informer tout le personnel par l'entremise du code d'éthique ou de politiques internes de leur devoir de signaler rapidement tout acte de mauvaise conduite dont ils seraient témoins, incluant les actes auxquels ils ont pris part.
    - **Conseils en matière d'éthique et d'intégrité.** Mettre en œuvre des mesures efficaces pour guider et conseiller les dirigeants, les employés, et dans certains cas les partenaires d'affaires sur les Règles internes de l'entreprise.
    - **Programme de lanceurs d'alerte.** Mettre en œuvre des canaux de communication confidentiels pour signaler des cas de mauvaise conduite ou des pressions pour accomplir de tels actes, et des mesures pour protéger les lanceurs d'alerte qui feraient de tels signalements. L'entreprise doit donner suite à ces signalements en prenant les mesures correctives nécessaires pour y remédier et prohiber toute mesure de représailles à l'encontre du lanceur d'alerte
    - **Certification périodique.** Tous les employés devraient certifier par écrit qu'ils ont revu le code de conduite et les politiques pertinentes en matière d'intégrité, qu'ils acceptent de se conformer avec le programme, et qu'ils communiqueront toute l'information nécessaire concernant de possibles violations aux Règles internes au récipiendaire désigné pour recevoir de tels signalements, le cas échéant.

- 
- **Efficacité des mesures.** Démontrer que les mesures de gouvernance, les politiques et les contrôles internes de l'entreprise sont efficaces pour détecter ou éliminer les faits reprochés et assurer la saine gestion de son modèle d'affaires. Une telle démonstration peut être faite par un expert indépendant ou par l'entreprise elle-même, dépendant du contexte.
  - **Audit.** Mandater un comptable professionnel agréé (CPA) externe pour procéder à l'examen des comptes clients, des documents relatifs au versement des taxes ainsi que des documents relatifs à la rémunération des employés de l'entreprise.
  - **Remédier aux cas de mauvaise conduite**
    - **Procédure d'enquête.** Prévoir des ressources et des procédures pour faire enquête sur des cas possibles de mauvaise conduite ou d'autres contraventions aux Règles internes que l'entreprise constate ou soupçonne.
    - **Mesures correctives.** Lorsque des contraventions aux Règles internes sont identifiées, prendre les mesures correctives raisonnables afin d'y remédier et de prévenir d'autres contraventions semblables de se produire.
    - **Impôts dus.** L'entreprise se doit, en dehors de situations où elle estime avoir des motifs valables de contestation ou d'opposition, de régulariser son statut fiscal;
    - **Individus problématiques.** Démontrer que l'entreprise a définitivement écarté des postes clés, certains dirigeants, administrateurs, employés clés, actionnaires ou créanciers problématiques. Racheter les actions de certains actionnaires ou réorganiser le capital-actions pour rendre les actions de certains actionnaires en actions non votantes et non-participantes;
    - **Dénoncer au corps de police pertinent toute infraction de nature criminelle.**

#### **Note de l'AMP**

Pour les fins de la mise en place des contrôles internes au sein d'une entreprise, l'AMP suggère l'utilisation d'un des différents cadres de contrôle, comme par exemple le référentiel COSO 2013 en l'adaptant à la taille de l'entreprise et à la nature et l'étendue de ses activités. D'autres cadres de contrôles existent et peuvent servir de base aux travaux devant être effectués à cet effet.