



AUTORITÉ  
DES MARCHÉS  
PUBLICS

TRANSPARENCE  
ÉQUITÉ  
SAINE CONCURRENCE

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

---

Février 2023





# TABLE DES MATIÈRES

---

Préambule .....	4
Mandat .....	5
Encadrement légal .....	6
Outils dont dispose l'AMP dans le cadre de l'application de la LCOP .....	7
Demande de production de documents et/ou de renseignements (article 21.48.9 de la LCOP) .....	7
Demande d'apport de mesures correctrices (articles 21.36 et 21.48.6 de la LCOP) ...	8
Préavis de refus ou de révocation (articles 21.37 et 21.48.3 de la LCOP) .....	10
Bonnes pratiques .....	12

## PRÉAMBULE

---

Ce guide est destiné :

- ▶ aux entreprises qui désirent obtenir une autorisation de contracter ou sous-contracter avec un organisme public (une « Autorisation ») en vertu de la *Loi sur les contrats des organismes publics* (la « LCOP »), RLRQ, c. C-65.1;
- ▶ aux professionnel(le)s, aux expert(e)s et aux autres personnes qui ont pour mandat d'assister les entreprises dans leur processus de demande d'Autorisation en vertu de la LCOP;
- ▶ à 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 (l'« AMP ») dans le cadre de l'application de la LCOP. Il est important de mentionner qu'à compter du 28 janvier 2019, ce mandat est 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. Il vise aussi 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 les 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 du régime d'autorisation de contracter prévu à 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 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, de la transparence et de la protection de l'intérêt public les assises de l'action gouvernementale en matière de gestion contractuelle.

C'est ainsi que le législateur a confié à l'AMP le mandat de recevoir les demandes des entreprises qui désirent obtenir une Autorisation et de s'assurer que ces demandes sont 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 2 juin 2022, la loi 18, *Loi visant principalement à promouvoir l'achat québécois et responsable par les organismes publics, à renforcer le régime d'intégrité des entreprises et à accroître les pouvoirs de l'Autorité des marchés publics* (la « loi 18 »), a été adoptée. La loi 18 prévoit notamment qu'**il revient désormais à l'AMP d'effectuer les vérifications d'intégrité des entreprises, dont celles prévues dans le cadre du processus d'Autorisation.**

Le Commissaire associé, quant à lui, effectue désormais, dans le cadre de la demande d'Autorisation, des vérifications à l'égard des liens qu'entretient ou qu'a entretenue une entreprise avec le crime organisé, ou des sources illégales de financement. L'AMP peut également requérir que des vérifications ad hoc soient effectuées par le Commissaire associé relativement aux éléments prévus aux articles 21.26 à 21.28 de la LCOP.

Ainsi, à la suite des vérifications effectuées, l'AMP peut refuser, révoquer ou ne pas renouveler une Autorisation en application des articles 21.26 à 21.28 de la LCOP. Lorsqu'à l'issue des vérifications, aucun motif de refus n'est constaté, 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 à la bonification des mesures de gouvernance, d'éthique, de conformité ou de contrôles internes au sein des entreprises.

### Note de l'AMP

L'AMP n'a pas pour mandat d'accompagner les entreprises dans le cadre d'une éventuelle réorganisation, ou dans la mise en place de mesures visant à favoriser une saine gouvernance. Il revient 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 aux autres pratiques illicites.

## ENCADREMENT LÉGAL

---

L'encadrement légal en matière de délivrance des Autorisations se trouve 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.

Il convient de préciser que le libellé de l'article 21.26 de la LCOP ne confère, en règle générale, aucune discrétion à l'AMP. Ainsi, celle-ci **doit normalement refuser** d'accorder ou de renouveler une Autorisation dans les circonstances qui y sont spécifiquement décrites. Cependant, suivant l'adoption de la loi 18, l'AMP pourra donner la possibilité à l'entreprise visée par l'une des situations prévues à l'article 21.26 de la LCOP d'apporter des mesures correctrices seulement si celles-ci ont pour effet d'éliminer tout contrôle qu'exerce l'administrateur(rice), le (la) dirigeant(e) ou l'actionnaire sur l'entreprise.

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 de 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 administrateur(rice)s, de ses associé(e)s, de ses dirigeant(e)s, de ses actionnaires, ou 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;
- ▶ Imposer des mesures correctrices ou de surveillance et d'accompagnement à une entreprise qui ne satisfait aux exigences d'intégrité prévues à la LCOP;
- ▶ Révoquer une Autorisation.

## OUTILS DONT DISPOSE L'AMP DANS LE CADRE DE L'APPLICATION DE LA LCOP

---

Suivant le résultat des vérifications effectuées, un rapport est fait et indique les motifs sur lesquels l'AMP se fonde.

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 peut avoir recours à l'un des outils suivants :

- ▶ La demande de production de documents et/ou de renseignements (article 21.48.9 de la LCOP) ;
- ▶ Le préavis de refus ou de révocation (articles 21.37 et 21.38 de la LCOP).

### Note de l'AMP

La nature et la gravité des faits reprochés aux entreprises qui ont fait l'objet d'un rapport de manquement à l'intégrité au terme d'un examen de l'intégrité de l'entreprise effectué par l'AMP peuvent varier. Pour cette raison, l'AMP considère qu'il n'est pas souhaitable d'adopter une approche unique pour l'ensemble de ces dossiers. Ainsi, certains dossiers font l'objet d'un préavis de refus, alors que d'autres font l'objet d'une demande d'apport de mesures correctrices formulées en vertu de l'article 21.36 de la LCOP.

### Demande de production de documents et/ou de renseignements (article 21.48.9 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 est utilisée lorsque l'AMP désire obtenir un renseignement ou un document nécessaire afin de vérifier si l'entreprise satisfait aux exigences élevées d'intégrité. L'entreprise doit alors lui communiquer le renseignement ou le document exigé délai imparti par l'AMP. 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 peut présenter une nouvelle demande dans les 12 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 voit, quant à elle, son nom retiré du Registre des entreprises autorisées à contracter ou à sous-contracter.

À titre d'exemple, la demande de production de documents et/ou de renseignements peut être utilisée afin d'obtenir plus d'information sur les mesures de gouvernance et de contrôle mises en place par une entreprise depuis la survenance d'une problématique en lien avec l'intégrité.

### Note de l'AMP

L'AMP encourage l'entreprise à lui transmettre toute l'information sur ses mesures de gouvernance au moment du dépôt de sa demande d'Autorisation. La transmission de ces informations peut, le cas échéant, éviter à l'entreprise d'encourir des délais additionnels engendrés par la transmission subséquente d'une demande de production de documents et/ou de renseignements à cet effet.

## Demande d'apport de mesures correctrices (articles 21.36 et 21.48.6 de la LCOP)

L'AMP procède par l'entremise d'une demande de mesures correctrices pour requérir de l'entreprise l'apport des correctifs jugés nécessaires pour s'assurer qu'elle répond aux exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat public. Une demande d'apport de mesures correctrices ne peut toutefois être utilisée lorsque les faits relevés dans le cadre d'une vérification indiquent une problématique systémique au sein de l'entreprise, ou lorsque l'intégrité de plusieurs de ses dirigeant(e)s, administrateur(rice)s ou actionnaires est remise en cause à la lumière des vérifications effectuées.

Concrètement, la demande d'apport de mesures correctrices est un outil généralement utilisé afin de signifier à une entreprise des préoccupations jugées suffisantes pour que l'AMP intervienne en requérant certaines mesures correctrices, notamment en lien avec des problématiques fiscales ou comptables au sein de l'entreprise, par exemple :

- ▶ certains avis de cotisation émis par Revenu Québec aux actionnaires et/ou aux administrateur(rice)s de l'entreprise pour des manquements répétitifs et sérieux;
- ▶ la présence d'anomalies comptables répétitives dans les registres de l'entreprise.

Toutes les problématiques fiscales ne nécessitent pas forcément des mesures correctrices. Ainsi, certaines problématiques mineures ne sont pas dénoncées à l'AMP par Revenu Québec. Cependant, dans la mesure où Revenu Québec juge opportun d'informer l'AMP d'un enjeu en matière fiscale, l'AMP peut, le cas échéant, intervenir de manière mesurée en fonction des circonstances propres au dossier.

Il doit également être noté que l'AMP peut, dans certaines circonstances, requérir de la part de l'entreprise l'apport de mesures correctrices lorsque :

- ▶ les faits relevés dans le cadre de la vérification ne touchent qu'un(e) seul(e) dirigeant(e), actionnaire ou administrateur(rice);
- ▶ l'entreprise ou les personnes qui la contrôlent ont fait l'objet de poursuites ou de 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;
- ▶ les allégations de collusion ou de corruption relevées au terme de l'examen d'intégrité ne sont pas corroborées;
- ▶ l'entreprise ou les personnes qui la contrôlent ont éludé leurs obligations fiscales en omettant de produire des déclarations de taxes ou d'impôts;
- ▶ l'entreprise ou les personnes qui la contrôlent présentent des créances fiscales jugées problématiques.

À titre indicatif, les mesures correctrices exigées par l'AMP peuvent notamment être les suivantes :

- ▶ La régularisation d'une situation fiscale lorsque des sommes sont exigibles. Dans un tel cas, l'AMP peut 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 au terme des vérifications effectuées n'occupera pas de fonctions d'administrateur(rice) ou de dirigeant(e) et n'en deviendra pas actionnaire pendant toute la durée de l'Autorisation;
- ▶ Le mandat à un(e) expert(e) indépendant(e) pour qu'il (elle) procède à une évaluation, adaptée à la taille de l'entreprise et à la complexité de ses opérations, de la suffisance et/ou de l'efficacité des mesures de gouvernance ou de contrôle interne en place dans l'entreprise;
- ▶ La détermination d'un plan d'action pour la mise en place des recommandations formulées par l'expert(e) indépendant(e), jumelé à un engagement de l'entreprise à mettre en œuvre 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 enjeux relevés dans la demande d'apport de mesures correctrices. Ce plan d'action doit être à la satisfaction de l'AMP et un suivi de sa mise en place doit être effectué périodiquement;
- ▶ L'obligation de tenir l'AMP informée des changements qui peuvent être apportés en regard des fonctions et des responsabilités de certaines personnes jugées problématiques.



La demande d'apport de mesures correctrices 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; les mesures correctrices devant être apportées doivent tenir compte de la taille de cette dernière et de la nature de ses activités.

Il importe de souligner que les motifs sous-jacents aux mesures correctrices demandées sont communiqués à l'entreprise afin de lui permettre, le cas échéant, de présenter les observations, les commentaires et les documents qu'elle juge pertinents pour compléter son dossier.

Si l'entreprise choisit d'apporter, à la satisfaction de l'AMP, les mesures correctrices demandées dans le délai imparti, celle-ci accorde 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(e) expert(e) indépendant(e) sur la suffisance et/ou sur l'efficacité de ses mesures de gouvernance ou de contrôle interne).

À défaut de présenter ses observations ou de transmettre les mesures correctrices exigées dans les délais impartis par l'AMP, l'entreprise est inscrite au RENA si elle fait défaut de mettre en œuvre, en temps utile, les mesures correctrices que lui a imposées l'AMP à la suite d'un examen de son intégrité. Cette inscription est toutefois provisoire et ne peut excéder trois mois. Si, à l'échéance de ce délai, l'entreprise n'a toujours pas remédié à son défaut, l'inscription devient alors définitive, et ce, pour une durée maximale de cinq ans.

Il doit être souligné qu'une entreprise dont l'inscription au RENA est provisoire doit poursuivre l'exécution de tout contrat ou sous-contrat public auquel elle est partie. Toutefois, elle ne peut soumissionner pour un nouvel appel d'offres ou conclure un contrat public.

Finalement, dans tous les cas, et à tout moment en cours d'Autorisation, l'AMP assure un suivi des engagements pris par l'entreprise. Le non-respect d'un engagement par une entreprise autorisée peut 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 est effectué. Cet élément fait partie des facteurs considérés par l'AMP lorsqu'elle rend sa décision.

## Préavis de refus ou de révocation (articles 21.37 et 21.48.3 de la LCOP)

Lorsque les faits relevés au terme de l'examen d'intégrité effectué 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 notifie par écrit à l'entreprise son intention de ne pas accorder ou de révoquer une Autorisation. L'objectif poursuivi par la transmission du préavis de refus est de s'assurer que l'entreprise est en mesure de prendre connaissance de l'ensemble des faits et des éléments qui lui sont reprochés, et lui donner la possibilité de présenter ses observations. L'entreprise dispose donc d'un délai établi par l'AMP pour lui présenter ses observations écrites et lui fournir tout document à l'appui de celles-ci.

L'AMP rappelle que l'article 21.26 de la LCOP ne lui confère, en règle générale, aucune discrétion. Ainsi, elle doit refuser d'accorder ou de renouveler une Autorisation, ou révoquer celle-ci. Cependant, suivant l'adoption de la loi 18, l'AMP peut donner à l'entreprise visée par l'une des situations prévues à l'article 21.26 de la LCOP la possibilité d'apporter des mesures correctrices seulement si celles-ci ont pour effet d'éliminer tout contrôle qu'exerce l'administrateur(rice), le (la) dirigeant(e) ou l'actionnaire sur l'entreprise. Voici les situations prévues à l'article 21.26 de la LCOP :

- ▶ Un(e) 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(e) coupable d'une infraction prévue à l'annexe I de la LCOP, à moins qu'un pardon n'ait été obtenu;
- ▶ Un(e) de ses administrateur(rice)s ou un(e) de ses dirigeant(e)s a été déclaré(e) coupable, au cours des cinq années précédentes, d'une infraction prévue à l'annexe I de la LCOP, à moins qu'un pardon n'ait été obtenu.

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(e) de ses actionnaires, un(e) 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 (allégations de collusion, de corruption, financement illégal de partis politiques, liens avec le crime organisé, etc.);
- ▶ Le fait que l'entreprise a, au cours des cinq années précédentes, fait l'objet d'une ordonnance du ministre de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs en vertu d'une loi dont il est chargé de l'application;
- ▶ Le fait que l'entreprise, un(e) de ses actionnaires autre que la personne physique qui en est l'actionnaire majoritaire, un de ses associés, 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 qu'entretient ou a entretenus, au cours des cinq dernières années, 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 cotisation émis par Revenu Québec à l'entreprise, aux actionnaires et/ou aux administrateur(rice)s 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 des changements qu'elle a mis en place afin de remédier aux problématiques identifiées par l'AMP;
- ▶ transmettre la documentation démontrant les mesures de gouvernance, les contrôles internes et le code d'éthique en place;
- ▶ 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 entreprend l'analyse de l'ensemble des documents et des observations contenus au dossier. Une fois l'analyse complétée, l'AMP rend sa décision.

Pour se voir accorder une Autorisation, une entreprise dont l'intégrité est affectée au terme des vérifications effectuées doit 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 doit 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 doit également être en mesure de démontrer son engagement à respecter les lois, voire des normes élevées en matière de gouvernance, d'éthique et d'intégrité.

Selon la problématique soulevée au dossier de l'entreprise, une telle démonstration peut s'exprimer de l'une ou l'autre des façons de faire suivantes, ou d'une combinaison de celles-ci :

- ▶ Faire rapport à l'AMP de l'état de la mise en place de mesures de gouvernance et de contrôles internes;
- ▶ Donner suite à toute recommandation effectuée par un(e) expert(e) en regard de la mise en place ou de l'amélioration de mesures de gouvernance et des contrôles internes;
- ▶ Faire rapport à l'AMP des résultats d'une enquête interne;
- ▶ Procéder à la nomination d'une majorité d'administrateur(rice)s indépendant(e)s ou en prendre l'engagement;
- ▶ Mandater un(e) comptable professionnel(le) agréé(e) externe pour procéder à l'audit de ses états financiers, puis faire rapport à l'AMP des constats effectués lors de l'audit et de la mise en place des recommandations formulées à l'entreprise, le cas échéant;
- ▶ Mandater un(e) expert(e) indépendant(e) qui, dans un délai déterminé, transmet un rapport à l'AMP des constats effectués lors de son analyse portant notamment sur :
  - ◇ la suffisance et/ou l'efficacité des mesures de gouvernance et les mécanismes de contrôle interne;
  - ◇ 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. À la suite de la réception des observations en réponse au préavis de refus ou de révocation, l'AMP peut, dans certaines circonstances, juger nécessaire de demander à l'entreprise d'apporter certaines mesures correctrices visant à s'assurer qu'elle répond 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 21.5.3 de la LCOP, une entreprise pour laquelle l'AMP refuse d'accorder ou de renouveler une Autorisation, ou qui révoque celle-ci, 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 est l'actionnaire majoritaire.

## 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 administrateur(ric)e(s), des dirigeant(e)s et des employé(e)s 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 considère les principes suivants comme 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, ainsi que de la nature et de 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 tolère pas la mauvaise conduite. Une culture d'entreprise saine s'exprime 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 employé(e)s, 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 employé(e)s, des dirigeant(e)s et des administrateur(ric)e(s) de l'entreprise.

#### ◇ Activités de formation et communications

Organiser des activités de formation et d'information sur les Règles internes, qui tiennent compte des besoins, des circonstances, des rôles et des responsabilités de chaque niveau hiérarchique de l'entreprise.

#### ◇ Incitatifs

Prévoir des incitatifs à se conformer aux Règles internes et s'assurer que les incitatifs, les 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(e)s de tous les niveaux hiérarchiques qui font preuve de mauvaise conduite ou qui contreviennent aux Règles internes, incluant les dirigeant(e)s et les administrateur(ric)e(s).

### ► 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 d'autres pratiques coercitives :

#### ◇ Administrateur(ric)e(s) indépendant(e)s

Nommer au conseil d'administration des administrateur(ric)e(s) indépendant(e)s ayant une expertise en gouvernance, en contrôles internes ou en éthique.

#### ◇ 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 des politiques internes, et de mettre l'accent sur des problèmes qui demandent une attention particulière. Ils sont généralement présidés par un(e) administrateur(ric)e indépendant(e).

#### ◇ Responsabilités en matière de gestion des Règles internes

La surveillance et la gestion des Règles internes doivent être confiées à un(e) dirigeant(e) ou à un(e) 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, de collusion, de fraude et d'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, ainsi que d'autres circonstances qui lui sont propres.

- ◆ 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 doit 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 et de détecter tous les cas de mauvaise conduite, puis d'enquêter sur ceux-ci;
- ◆ 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 couvrent les points suivants :

- ◆ Une prohibition claire de tout acte de mauvaise conduite applicable à l'ensemble des dirigeant(e)s, des administrateur(ric)e(s) et des employé(e)s;
- ◆ La vérification des antécédents des dirigeant(e)s, des administrateur(ric)e(s) et des employé(e)s actuel(le)s et futur(e)s de l'entreprise;
- ◆ Des règles de divulgation des conflits d'intérêts des administrateur(ric)e(s), des dirigeant(e)s et des employé(e)s;
- ◆ Des restrictions sur l'embauche ou d'autres formes de rémunération d'ancien(ne)s fonctionnaires pour des tâches qui se rapportent à leurs fonctions dans un organisme public. Les mêmes restrictions doivent s'appliquer aux entités ou aux personnes qui sont liées aux ancien(ne)s fonctionnaires;
- ◆ Des contrôles et des procédures pour l'octroi et l'acceptation de cadeaux, ainsi que d'autres avantages, basés sur les meilleures pratiques;
- ◆ Des procédures et des exigences pour que l'octroi de contributions politiques soit fait en conformité avec les lois applicables;
- ◆ Une procédure pour s'assurer que les dons et les commandites ne sont pas utilisés pour des contributions illicites;
- ◆ La prohibition des paiements de facilitation de toute nature;
- ◆ Le maintien de dossiers et d'archives concernant tous les aspects liés aux Règles internes, incluant les paiements faits pour octroyer des cadeaux ou d'autres avantages, des contributions politiques, des dons ou des commandites, de même que des paiements de facilitation.

▶ **Partenaires d'affaires**

Les entreprises doivent 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 doivent s'appliquer aux agent(e)s, aux intermédiaires, aux consultant(e)s, aux représentant(e)s, aux distributeurs, aux contractants, aux sous-contractants, aux fournisseurs ou aux 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 d'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 contrôle interne, particulièrement ceux concernant les contrôles de nature financière et de tenue de dossiers, doivent 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 contrevient aux Règles internes.

◇ **Contrôles en matière contractuelle**

Les contrats d'emploi et avec les partenaires d'affaires doivent 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 (elles) sont témoins, incluant les actes auxquels ils (elles) ont pris part.

### ◇ **Conseils en matière d'éthique et d'intégrité**

Mettre en œuvre des mesures efficaces pour guider et conseiller les dirigeant(e)s, les employé(e)s 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 font de tels signalements. L'entreprise doit donner suite à ces signalements en prenant les mesures correctives nécessaires pour y remédier et pour prohiber toute mesure de représailles à l'encontre du lanceur d'alerte

### ◇ **Certification périodique**

Tou(te)s les employé(e)s doivent certifier, par écrit, qu'ils (elles) ont revu le code de conduite et les politiques pertinentes en matière d'intégrité, qu'ils (elles) acceptent de se conformer avec le programme, et qu'ils (elles) communiqueront toute l'information nécessaire concernant de possibles violations aux Règles internes au (à la) récipiendaire désigné(e) 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 pour éliminer les faits reprochés, puis pour assurer la saine gestion de son modèle d'affaires. Une telle démonstration peut être faite par un(e) expert(e) indépendant(e) ou par l'entreprise elle-même, dépendant du contexte.

### ◇ **Audit**

Mandater un(e) comptable professionnel(le) agréé(e) 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 employé(e)s 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 la résurgence d'autres contraventions semblables.

### ◇ **Impôts dus**

L'entreprise doit, en dehors de situations où elle estime avoir des motifs valables de contestation ou d'opposition, régulariser son statut fiscal;

### ◇ **Individus problématiques**

Démontrer que l'entreprise a définitivement écarté des postes clés, certain(e)s dirigeant(e)s, administrateur(rice)s, employé(e)s 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**