

# LIGNES DIRECTRICES RELATIVES AUX CONFLITS D'INTÉRÊTS DANS LE DOMAINE DES SERVICES DE GÉNIE-CONSEIL AU CANADA - 2019



ASSOCIATION OF CONSULTING  
ENGINEERING COMPANIES | CANADA

ASSOCIATION DES FIRMES  
DE GÉNIE-CONSEIL | CANADA

# TABLE DES MATIÈRES

1

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RÉSUMÉ</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1. Contexte</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2. Définitions</b>   | <b>8</b>  |
| <b>3. Principes</b>   | <b>9</b>  |
| <b>4. Processus de détection d'un conflit d'intérêts ou d'un avantage compétitif indu</b> | <b>14</b> |
| <b>5. Processus d'appel et de règlement</b>   | <b>17</b> |
| <b>6. Mesures d'atténuation</b>   | <b>19</b> |
| <b>7. Conflit d'intérêts et avantage compétitif indu : exemples et solutions</b>          | <b>20</b> |
| <b>8. Résumé et avantages</b>   | <b>27</b> |

## Objectif

Les lignes directrices présentées ici sont dictées par le fait que de plus en plus de projets d'infrastructure de grande envergure sont réalisés au Canada, ce qui multiplie les possibilités de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu. Étant donné que ces projets à grande échelle entraînent des coûts importants pour les propriétaires qui les préparent et pour l'industrie de la sous-traitance et du génie-conseil qui présente des soumissions et des propositions, il est essentiel de cerner et de régler ces situations avec précision et cohérence. La présente politique vise à réduire le nombre de situations empêchant des soumissionnaires de participer à de grands projets d'immobilisation et à optimiser ces projets au profit de tous les citoyens et fournisseurs d'infrastructures.

Cette politique sur les conflits d'intérêts et les avantages compétitifs indu part du principe que toutes les parties prenantes du secteur public et privé gagneraient à s'entendre sur une politique et sur des lignes directrices qui pourraient être adoptées par tous les ministères et organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux et dont l'application pourrait être recommandée aux municipalités.

## Préambule

Partout au Canada, les gouvernements et leurs organismes tentent de combler le déficit du pays en matière d'infrastructure au moyen de vastes projets d'immobilisation. Certains de ces projets sont mis en œuvre selon des modes traditionnels, mais le gouvernement a de plus en plus recours à d'autres méthodes d'exécution : conception-construction (CC); réalisation de projet intégrée (RPI); partenariats public-privé (PPP) et diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA). Ces projets sont souvent importants, complexes et mis au point pendant une longue période. Ils exigent donc d'importantes ressources. Ce type d'approches comporte des risques financiers beaucoup plus élevés que la méthode classique « conception-soumission-construction », surtout du point de vue de la prestation de services de génie.

Les situations apparentes de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu – définies comme un ensemble de circonstances entraînant le risque qu'un jugement ou des agissements professionnels motivés par un intérêt principal soient indûment influencés par un intérêt secondaire, ou qu'un soumissionnaire ait accès à de l'information à laquelle les autres soumissionnaires n'ont pas accès – se produisent tôt ou tard étant donné la nature même des mégaprojets réalisés de nos jours.

Les projets de grande envergure impliquent de nombreuses parties, surtout lors d'une présélection de trois équipes. Il arrive souvent que les firmes membres de toutes les équipes présélectionnées ne puissent réaliser de mandats connexes avant que les négociations avec le soumissionnaire préféré ne soient conclues. Ceci, combiné au fait que de nombreuses firmes travaillent parfois avec le propriétaire pour développer le concept et les ententes relatives au projet, peut réduire de façon significative les ressources des firmes de génie-conseil disponibles sur le marché local. Pour éviter un conflit d'intérêts, une firme donnée n'est pas tenue de renoncer à un projet. En fait, une politique canadienne relative aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indu doit prévoir des modalités de règlement des conflits d'intérêts potentiels ou apparents. Une telle politique se doit de protéger l'intérêt public, mais également le droit des entreprises à compétitionner.

Ainsi, la présente politique relative aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indus :

- offre aux organismes publics et privés un cadre précis à partir duquel il leur sera possible de prendre des décisions éclairées sur une base durable avant le début d'un projet;
- minimise les répercussions sur le secteur public et privé et s'assure que les deux parties bénéficient des avantages qui découlent des investissements en immobilisations par des organismes publics et leurs partenaires du secteur privé;
- tient non seulement compte de l'intérêt des parties du secteur public et privé, mais également de la collectivité dans son ensemble.

Toute politique relative aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indus repose sur les valeurs que cultivent le gouvernement et l'industrie partout au Canada, à savoir :

- l'équité;
- la transparence;
- la coopération;
- la cohérence;
- une ouverture au changement et au perfectionnement;
- un bon rapport qualité-prix pour tous les Canadiens;
- emplois locaux et retombées industrielles;
- respect des normes et des politiques en matière de sécurité.

Dans le domaine de la prestation de services professionnels, une politique relative aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indus qui est concise et réfléchie offrira les avantages ci-dessous à toutes les parties responsables de l'exécution de programmes d'infrastructure de plusieurs milliards de dollars.

## **Amélioration de la gouvernance et de la transparence**

Une politique relative aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indus qui est bien définie offrira aux organismes du secteur public et privé un cadre décisionnel durable. Elle contribuera à prévenir les contestations juridiques dans la mesure où les pouvoirs publics ne seront plus les seuls à porter le fardeau des décisions quant à la nature réelle ou apparente d'un conflit d'intérêts – ce qui pourrait être appuyé par une disposition prévoyant le règlement des différends par un tiers.

De plus, le principe de transparence est une marque de respect envers l'argent des contribuables. Il permet également de protéger l'intégrité des processus d'approvisionnement et des décisions connexes. Souvent, la transparence et l'absence de conflit d'intérêts et d'avantages compétitifs indus sont conditionnelles au financement d'un projet – au moyen d'une subvention publique, d'un emprunt à des partenaires privés ou à une banque multilatérale de développement.

De plus, les accords de libre-échange internationaux et interprovinciaux auxquels les gouvernements canadiens ont souscrit exigent que les approvisionnements qui leur sont assujettis soient libres de tout conflit d'intérêts. Toutefois, dans la plupart des cas, ces accords fournissent peu de précisions quant à la définition d'un conflit d'intérêts. Par conséquent, l'élaboration de lignes directrices reposant sur les pratiques et l'expérience de l'industrie favorisent la cohérence et l'égalité de traitement.

### **Réduction des risques et des coûts, et prestation plus efficace**

En cas de conflit potentiel, cette politique permettra aux firmes de services professionnels de prendre des décisions éclairées et d'obtenir rapidement une décision afin de saisir les occasions qui se présentent. La politique sur les conflits d'intérêts et les avantages compétitifs indus permettra de limiter le nombre de conflits, donc de maximiser le nombre de firmes canadiennes pouvant compétitionner et réaliser des travaux. Elle permettra aussi de réduire les risques et les coûts associés à la création d'équipes et à la poursuite de projets de grande envergure. En vertu de cette politique, les principaux soumissionnaires seraient dégagés de toute responsabilité à l'égard d'un conflit d'intérêts ou d'un avantage compétitif indu attribuable à une seconde ou tierce partie se rapportant à eux.

### **Multiplication des avantages sociaux, économiques et environnementaux**

Une politique claire permettra une meilleure capacité de conception et s'intégrera aisément au cadre législatif et au régime réglementaire des gouvernements canadiens pour ce qui est des normes relatives à la conception, l'environnement et la sécurité. Grâce à une politique claire et concise, les firmes canadiennes pourront augmenter le bassin d'emploi local et l'offre de services, élargir leurs capacités et accroître leurs exportations.

Une politique concise en matière de conflits d'intérêts et d'avantages compétitifs indus offrira aux ingénieurs agréés du Canada un plus grand nombre d'occasions d'exercer leur profession sur leur propre marché, contrairement à beaucoup d'autres marchés – aux États-Unis et ailleurs dans le monde – qui leur opposent des obstacles à l'entrée et les excluent.

Grâce à une politique bien structurée, moins de firmes seront empêchées de présenter une proposition concurrentielle à valeur ajoutée, ce qui débouchera sur l'amélioration et le développement de l'industrie des services de génie-conseil au Canada et sur la réduction du coût global des projets d'immobilisation. Ultimement, ces avantages auront des retombées positives sur l'économie, l'emploi et d'autres domaines au pays.

# 1. CONTEXTE

La plupart des gouvernements canadiens administrent de très importants programmes d'immobilisation visant à construire ou à moderniser des actifs du gouvernement, y compris des bâtiments, systèmes de transport en commun, réseaux routiers et infrastructures connexes. Une variété de ministères et d'organismes du gouvernement parrainent des projets d'immobilisation, ce qui comprend la planification, la conception et la construction de projets de remise en état et d'amélioration des infrastructures. Dans ce document, le terme « parrain de projet » désigne les ministères et organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux du Canada. Pour appuyer l'exécution des programmes d'immobilisation, la planification, la conception et l'administration de la construction sont généralement confiées à des entreprises du secteur privé, y compris à des firmes professionnelles d'architectes et d'ingénieurs et à des entrepreneurs en construction.

Au Canada, la majorité des projets d'infrastructure sont encore réalisés selon le mode classique de « conception-soumission-construction » (CSC). Toutefois, depuis dix ans, on opte de plus en plus souvent pour d'autres modèles, par exemple la conception-construction (CC); les partenariats public-privé (PPP) et ses variantes; la diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA), allant de la construction-financement à la conception-construction-financement-entretien-exploitation. La gestion des projets en PPP ou en DMFA revient généralement à des organismes créés à cet effet (souvent, des sociétés de la Couronne) qui travaillent en collaboration avec les ministères et d'autres organismes provinciaux ainsi qu'avec les municipalités et d'autres organismes publics, par exemple les conseils d'administration d'hôpitaux. Les gouvernements et leurs organismes octroient des contrats de planification, de conception, de construction – et, dans certains cas, de financement et d'exploitation – de projets d'immobilisations à des entités du secteur privé. L'envergure et la complexité de ces contrats sont très variables. Plus récemment, de nombreux gouvernements envisagent de regrouper les plus petits projets pour réaliser des économies d'échelle et accélérer l'exécution.

Pour octroyer des contrats en CSC, PPP ou DMFA, les ministères et organismes du gouvernement procèdent à la sélection selon une approche transparente et concurrentielle. Les contrats de services professionnels, de construction, d'exploitation et d'entretien (référence en page 5) sont octroyés en invitant ouvertement des firmes qualifiées à soumissionner. Les règles normales en matière d'acquisition, y compris les obligations et les exigences spécifiques, s'appliquent au stade de la proposition. Les soumissions qui ne répondent pas aux exigences sont disqualifiées. Toutes les soumissions qui se qualifient sont évaluées en fonction de critères établis à l'avance et le marché est adjugé à la meilleure soumission.

En raison de la croissance et du déficit en matière d'infrastructure, les projets d'immobilisations se multiplient et prennent de l'ampleur, ce qui attire des entreprises étrangères. Toutefois, les services d'ingénieurs professionnels sont encore généralement offerts par des firmes canadiennes ou par les bureaux canadiens de firmes d'ingénierie multinationales, et ce, pour plusieurs raisons – notamment la disponibilité d'effectifs locaux qui connaissent intimement les règlements, les normes et les codes de la province, de même que les processus et les coûts. La plupart des grandes firmes professionnelles d'ingénieurs sont membres de l'Association des firmes de génie-conseil – Canada (AFGC), une association sans but lucratif qui est le porte-parole officiel des firmes de génie-conseil au Canada. L'AFGC regroupe également des associations de firmes de génie-conseil provinciales et territoriales dont le mandat est semblable. Un segment important et croissant de firmes de génie-conseil travaille avec les gouvernements provinciaux sur la planification et l'exécution de projets d'infrastructures permettant de bâtir un Canada fort et concurrentiel, d'augmenter directement le PIB et de créer des emplois durables de grande qualité.

Quand, pour des projets en CSC, on se procure des services de planification, de génie et d'administration de la construction en vertu du mode de gestion globale de projet, le fournisseur de services est chargé de la coordination

et de la gestion du projet, ainsi que des activités techniques nécessaires à l'exécution du projet. Le travail technique comprend aussi bien la planification fonctionnelle que plurifonctionnelle, la conception et l'administration de la construction. Les travaux varient en complexité – tantôt simples et prévisibles, sans grand risque, tantôt complexes et très risqués. Dans le cas de mandats complexes, les activités techniques et de gestion sont variées.

Certaines administrations misent de plus en plus sur l'attribution de contrats en mode conception-construction, entrepreneur général et gestionnaire de projet, et autres approches novatrices adaptées aux besoins. Ces modèles, même s'ils sont plus complexes que le modèle traditionnel (conception-soumission-construction [CSC]) en raison des relations multipartites, peuvent fournir un meilleur rendement du point de vue de l'exécution, de la gestion du risque, des coûts et de l'innovation. Plusieurs administrations canadiennes ont recours, sous une forme ou une autre, à ce nouveau type de modèle contractuel.

Dans le cadre de projets en mode « diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) » et PPP, les contrats qui précèdent la phase principale d'approvisionnement et qui visent à réaliser des études préliminaires, par exemple une analyse d'optimisation des ressources, ou encore à obtenir les services-conseils professionnels, sont octroyés selon différentes ententes entre le parrain du projet et le fournisseur de services professionnels. La phase principale d'approvisionnement permet de sélectionner une entité, souvent une source unique ou une entité ad hoc, qui signe un accord de projet, s'il y a lieu, pour la conception, la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien des ouvrages proposés. Les modalités de livraison des services de conception, de construction, d'exploitation et d'entretien sont énoncées dans l'accord de projet et inscrites dans les contrats qui lient l'entité ad hoc et les principaux fournisseurs de services agissant en son nom. Dans le cadre des projets en DMFA et en PPP, les services professionnels offerts directement ou indirectement à l'entité ad hoc sont souvent appelés « services au soumissionnaire ». Les services offerts au propriétaire comprennent les services-conseils, la gestion de programme et les services connexes.

Les ententes de services professionnels du secteur public et privé contiennent généralement des clauses sur les conflits d'intérêts et les avantages compétitifs indus. Ces dispositions visent d'abord à s'assurer que la concurrence soit équitable dans le secteur concerné et qu'un fournisseur donné ne soit pas – en raison de sa participation à un autre stade du projet – en possession de connaissances que ses concurrents ignorent, ce qui créerait des conditions de concurrence inéquitables.

Alors qu'un plus grand nombre de projets d'infrastructure sont réalisés selon de nouvelles modalités de livraison, l'application de critères flous, incohérents ou restrictifs en matière de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif induit nuit à la capacité des firmes de génie-conseil d'exécuter ces projets et d'offrir les innovations, les capacités et les habiletés canadiennes les plus qualifiées et les plus expérimentées. Il est dans l'intérêt des contribuables, et de la population canadienne en général, que les ressources appliquées aux principaux programmes d'immobilisations donnent l'occasion de créer des emplois au Canada selon un processus ouvert et concurrentiel et permettent d'avoir recours, au besoin, à l'expertise technique la plus pointue et aux ressources financières d'autres administrations.

Les situations de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif induit se multiplient avec la croissance des programmes d'immobilisation et le recours de plus en plus marqué à de nouvelles méthodes d'exécution de projet. De plus, les critères en matière de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif induit étant de plus en plus confus, incohérents ou limitatifs, les firmes professionnelles de génie sont entravées dans leurs activités, ce qui a une incidence sur l'exécution des programmes publics et leur efficacité. Dans ce contexte, un groupe de six firmes de l'Ontario a approché Infrastructure Ontario (IO) et, par son entremise, Metrolinx et le ministère des Transports de l'Ontario

afin de déterminer s'il serait possible de régler ces difficultés grâce à un effort conjoint de Consulting Engineers of Ontario (CEO) et des parrains de projets. Au printemps de 2013, après qu'Infrastructure Ontario et d'autres organismes concernés se soient engagés à amorcer des discussions, un groupe de travail composé de firmes membres de CEO a entamé la rédaction de lignes directrices. À l'automne 2014, CEO a réassigné l'élaboration des lignes directrices à son comité responsable du risque des entreprises.

Depuis la publication de la version originale de ce document par CEO, en 2015, il y a une demande généralisée pour disposer de directives analogues à l'échelle nationale. Par conséquent, en 2018, l'Association des firmes de génie-conseil – Canada (AFGC) a souscrit au document de 2015 et, avec l'appui de CEO, a procédé à la mise à jour et à l'adaptation de ces lignes directrices pour en faire un document national à l'intention des firmes de génie-conseil et d'autres firmes de services professionnels, ainsi que de leurs clients et parties prenantes partout au Canada.

Le présent document part du principe que tous les intervenants du secteur public et privé gagneraient à s'entendre sur une politique et sur des lignes directrices communes en matière de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu. Les ministères et organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux pourraient ainsi les adopter et les municipalités seraient invitées à en faire autant.

Il est nécessaire de mettre en place une politique et un processus cohérent pour composer avec les situations de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu. Ainsi, les meilleurs ingénieurs du Canada pourront continuer à jouer le rôle important qui est le leur dans le cadre de l'exécution de programmes d'immobilisations partout au pays.

## 2. DÉFINITIONS

### **Conflit d'intérêts :**

Une situation réelle ou apparente entraînant le risque qu'un jugement ou des agissements professionnels motivés par un intérêt principal soient indûment influencés par un intérêt secondaire.

### **Conflit d'intérêts potentiel:**

Une situation dans laquelle il y a un risque de conflit d'intérêts.

### **Conflit d'intérêts apparent:**

Une situation dans laquelle un tiers estime qu'il y a un conflit d'intérêts réel ou potentiel.

### **Avantage compétitif indu:**

Une situation dans laquelle l'équipe d'un soumissionnaire, ou l'un ou l'autre de ses membres, a eu accès à de l'information privilégiée relativement à la demande de propositions ou à la sollicitation, que les autres soumissionnaires ignorent, ce qui, du point de vue du parrain du projet ou d'un tiers indépendant et éclairé, pourrait être interprété comme un avantage compétitif indu – réel ou apparent – pour l'équipe ou la personne concernée.

# 3. PRINCIPES

## Valeurs fondamentales

Les valeurs ci-dessous doivent guider la politique relative aux conflits d'intérêts et avantages compétitifs indus, et toutes les parties doivent y adhérer, y compris les parrains, les propriétaires, les organismes d'exécution et les fournisseurs de services :

- équité;
- transparence;
- coopération;
- ouverture au changement et aux améliorations;
- un bon rapport qualité-prix pour tous les Canadiens.

## Principes

Les principes ci-dessous devraient guider la gestion des conflits d'intérêts et des avantages compétitifs indus pendant tout le cycle d'exécution du projet.

### La participation à des phases antérieures du projet ne constitue pas un conflit d'intérêts

Tout fournisseur de services qui a participé aux phases antérieures d'un projet peut faire une soumission ou agir à titre d'investisseur, de membre de l'équipe, de consultant ou de sous-traitant dans le cadre d'une proposition. Dès ses débuts, un projet fait l'objet de nombreuses études, entre autres, d'études de faisabilité, de planification, d'évaluation environnementale et passe par plusieurs phases de conception – avant-projet, conception préliminaire et définitive. En principe, les livrables des premières phases du projet devraient être mises à la disposition de tous les soumissionnaires à titre de matériel de référence pour des études ultérieures ou des projets en PPP, DMFA ou CC. Par conséquent, le fait qu'un fournisseur de services ait participé à des phases antérieures du projet ne crée pas un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu pour la partie qui travaille en aval, et ce, à condition que la nature des travaux réalisés en amont ne lui ait pas donné un avantage injuste (comme le ferait la préparation d'une analyse de rentabilisation, d'un cahier des charges ou d'un devis descriptif).

### Rendre publique toute l'information concernant le projet

Il serait possible d'éviter de nombreuses situations apparentes de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu en transmettant la plus grande somme possible d'information aux éventuels fournisseurs de services. Les parrains et les organismes d'exécution devraient définir avec précision certains termes – par exemple, « information ne pouvant appartenir au domaine public », « commercial et stratégique », etc. Lorsque des données confidentielles (pouvant placer un fournisseur de services en situation de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu) doivent être transmises à un fournisseur de services donné, la partie qui remet cette information devrait en avertir le fournisseur de services à l'avance et justifier correctement sa décision (p. ex., l'information était protégée en vertu d'une loi sur l'accès à l'information ou sur la protection de la vie privée).

## **Répondre rapidement aux demandes de décision concernant un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu**

Dans le cadre de projets en PPP, DMFA ou CC, la création de partenariats est en soi une initiative de longue haleine qui exige de la patience et, souvent, des accords juridiques complexes. Conscients que la formation d'équipes en début de processus d'acquisition profite aussi bien au parrain/à l'organisme d'approvisionnement qu'aux fournisseurs de services, les propriétaires et les agents d'approvisionnement devraient prendre rapidement une décision au sujet d'une situation potentielle de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu qui a été portée à leur attention et répondre par écrit dans les plus brefs délais. Ils devraient donc disposer des ressources et des systèmes nécessaires pour agir efficacement.

## **Problèmes de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu devant être réglés dans l'immédiat**

Toutes les parties doivent être prêtes à régler les problèmes de manière rapide et proactive.

### **Prise de décision rapide**

Les situations potentielles de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu devraient être réglées immédiatement. La prise de décision doit être rapide et prévisible.

## **Règles cohérentes et claires dans les accords juridiques**

Les accords juridiques entre les parties d'un projet en PPP, DMFA, CC, ou d'un projet traditionnel en CSC devraient tous prévoir des dispositions sur la nécessité de cerner les situations de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu pendant toute la durée du projet, de même que les procédures à suivre pour composer avec ces situations.

## **Le promoteur du projet doit éviter de mettre un consultant en situation de conflit d'intérêts**

Un projet réalisé en vertu du mode d'approvisionnement traditionnel peut soudainement changer de cap et être exécuté selon d'autres modèles (PPP, DMFA, CC, etc.). Dans ce cas, il arrive que le parrain demande à l'un de ses fournisseurs de services de réaliser des travaux qui, malheureusement, entraveront par la suite, voire annuleront, la capacité du fournisseur à participer à un processus d'approvisionnement ultérieur. Il faudrait donc éviter ce type de situation et, dans la mesure du possible, confier ce genre de mandat à un « ingénieur employé par le propriétaire » ou à un « conseiller technique » dès le début du processus. D'autre part, le fournisseur de services concerné devrait pouvoir refuser ce nouveau mandat afin d'être en mesure de faire une soumission dans le cadre d'un processus d'approvisionnement ultérieur.

## **Engagement de toutes les parties**

Les parrains du projet devraient être mutuellement responsables des questions de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu, et de leur atténuation. Il est impératif de répondre rapidement et de manière proactive à une situation réelle ou apparente de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu.

## **Conflits et limites de temps**

Un projet peut être interrompu, lancé à nouveau ou restructuré au fil du temps. Dès l'annonce d'un projet et avant de lancer une demande de qualification ou d'expression d'intérêt, il faudrait déterminer le délai pendant lequel un fournisseur de services ne peut pas participer à un projet en PPP, DMFA, CC ou à des phases ultérieures d'un projet exécuté selon la méthode traditionnelle CSC en raison d'une situation apparente de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu. Pour éviter ces situations, les propriétaires et les parrains devront être prêts à résilier des contrats sur la base d'une entente mutuelle.

## **Travailler avec des entrepreneurs (ou d'autres intervenants) sur des projets non liés au projet en question ne crée pas un conflit d'intérêts**

Les consultants, entrepreneurs et autres fournisseurs de services peuvent travailler simultanément sur divers projets et entretenir différentes relations de travail. À moins que les projets ne se chevauchent sur le plan géographique, ou ne s'influencent mutuellement, en principe, cela ne crée pas de situation de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu.

## **Participation à des équipes multipartites**

Les fournisseurs de services qui font partie d'une fusion, détiennent des actions ou des créances, ou qui ont d'autres intérêts pécuniaires dans l'entreprise du soumissionnaire ne sont pas forcément en situation de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu lorsque ceci se produit en cours de processus d'approvisionnement ou de projet. Dans ces cas, le fournisseur de services concerné devrait en aviser immédiatement le propriétaire, le parrain et l'organisme d'exécution et proposer et mettre en œuvre une solution (p. ex. des barrières éthiques) satisfaisante pour le propriétaire, le parrain et l'organisme d'exécution.

## **Obligations de portée limitée pour les sous-traitants (ou tiers) en matière de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu**

Les consultants devraient exiger que les membres de leur équipe et leurs sous-traitants adhèrent aux exigences énoncées ici et dans les accords de projet relativement aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indu. Il faut cependant reconnaître que les consultants ne peuvent garantir que d'autres firmes et/ou d'anciens employés ne relevant pas d'eux se conformeront à ces exigences.

## **Droit de vérification des mesures prises pour atténuer un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu**

En cas de conflit d'intérêts réel, si le fournisseur de services concerné a mis en place des mesures pour atténuer le conflit d'intérêts ou l'avantage compétitif indu, les parrains du projet et les organismes d'exécution devraient avoir le droit de vérifier – à des intervalles convenus à l'avance, et en fonction de la nature et du calendrier du projet – les mesures prises par le fournisseur de services. Les parrains du projet et les organismes d'exécution devraient également avoir le droit de procéder à des vérifications inopinées de ces mesures d'atténuation.

## **Les plaintes et les demandes relatives aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indus doivent être déposées avant la fin du processus d'approvisionnement**

Pendant un processus de demande de propositions (DP), il faudrait rapidement soumettre au parrain du projet ou à l'organisme d'exécution les questions, demandes ou plaintes relatives à un conflit d'intérêts ou à un avantage compétitif indu touchant une équipe ou une entité, et ce, pour qu'une décision puisse être rendue avant la date de clôture du processus d'approvisionnement.

## **Comité d'appel**

Les firmes susceptibles d'être disqualifiées en raison d'une situation apparente de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu devraient pouvoir compter sur un mécanisme d'appel, idéalement un comité impartial créé spécialement à cet effet.

## **L'organisme d'exécution du projet doit mettre à la disposition du parrain du projet les principes relatifs aux conflits d'intérêts et avantages compétitifs indus**

Pour appliquer les principes et les politiques en matière de conflit d'intérêts et d'avantages compétitifs indus de manière cohérente et prévisible, l'organisme d'exécution du projet devrait les mettre à la disposition de tous les parrains du projet.

## **Modalités des lignes directrices, examen et révision périodiques**

Les modèles d'approvisionnement sont sans cesse renouvelés. Bien que l'industrie doit pouvoir compter sur des principes stables et prévisibles en matière de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu, il est entendu que les modifications ultérieures à ces principes pourraient ne pas convenir à toutes les parties. Il est donc recommandé que ces principes, une fois adoptés, fassent l'objet d'un examen et d'une mise à jour tous les ans ou tous les deux ans.

## **Impartition de personnel auprès de parrains, de propriétaires et de soumissionnaires**

L'employeur du secteur privé qui prête un nombre limité d'employés à un parrain de projet pour effectuer des travaux d'un autre ordre dans le cadre d'un contrat à long terme n'est pas en situation de conflit d'intérêts. Les personnes concernées devraient être tenues de signer des accords de confidentialité. Les consultants et les parrains du projet se partagent la responsabilité de veiller à ce que le personnel prêté ne soit pas exposé à des circonstances qui placeraient inutilement l'employeur du secteur privé en situation de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu.

Si un membre de la famille (parent, enfant ou frère ou sœur) d'un employé du fournisseur de services travaille chez le parrain du projet, cela ne devrait pas créer un conflit d'intérêts. La situation devrait être signalée aux deux parties et des mesures appropriées devraient être prises, conformément au code de conduite en vigueur dans le secteur public, afin d'éviter une situation de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu pour le fournisseur de services. Les mêmes mesures s'appliquent aux membres de la famille d'un parrain de projet qui travaillent chez un fournisseur de services.

En matière de conflit d'intérêts ou d'avantages compétitifs indus, la promotion, l'approbation ou l'avancement de plans ou de projets par des représentants ou avocats travaillant au nom du fournisseur de services devrait être traité de la même façon que s'il s'agissait d'un employé.

En ce qui concerne le règlement ou l'atténuation de situations réelles ou apparentes de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu touchant du personnel prêté, des membres de la famille du fournisseur de services travaillant chez le parrain, des membres de la famille du parrain travaillant chez le fournisseur ou des représentants travaillant au nom du fournisseur de services, ce dernier, qu'il soit du secteur public ou privé, a des responsabilités égales quant à l'auto-identification et la mise en œuvre de mesures d'atténuation.

## 4. PROCESSUS DE DÉTECTION D'UN CONFLIT D'INTÉRÊTS OU D'UN AVANTAGE COMPÉTITIF INDU

Le processus permettant de cerner un éventuel conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu devrait essentiellement reposer sur l'auto-identification des firmes souhaitant participer au projet. Cette auto-identification doit être fondée sur des critères définis clairement, comme indiqué dans le présent document, ou publiés par le parrain du projet dans les plus brefs délais pendant le processus de sélection concurrentiel. Il faudrait cerner les situations de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu et les mécanismes d'appel connexes au plus tard à l'étape de la demande de qualification et d'expression d'intérêt. En ce qui concerne les projets réalisés selon d'autres modèles d'exécution (CC, PPP, DMFA), il vaudrait mieux définir dès le début les situations de conflit d'intérêts et d'avantage compétitif indu, car la formation des équipes de projet débute au moment de l'annonce du projet.

Le parrain ou le propriétaire du projet devrait également signaler dès le début les situations susceptibles de créer un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu, surtout lorsqu'une participation à des activités spécifiques (y compris le détachement de personnel) en début de projet pourrait entraîner un conflit d'intérêts ou donner un avantage compétitif indu pour la suite des travaux.

Les tierces parties devraient avoir le droit de cerner une situation apparente ou potentielle de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu et de la porter à l'attention du parrain du projet afin qu'il se prononce.

### Auto-identification

- Toutes les firmes qui participent à un processus d'approvisionnement sont tenues de divulguer une situation potentielle de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu.
- Les déclarations devraient s'appuyer sur des principes et des critères établis clairement.
- Les soumissionnaires devraient avoir l'occasion de demander un avis au sujet d'un conflit d'intérêts ou d'un avantage compétitif indu, et ce, avant de répondre à une demande de qualification ou d'expression d'intérêt. Ils pourraient le faire dans le cadre du processus de demande d'éclaircissements.
- S'il est établi qu'il y a effectivement une situation potentielle de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu, le soumissionnaire devrait avoir la possibilité de proposer des mesures d'atténuation et de recevoir une confirmation de l'admissibilité de ces mesures.

### Identification par le parrain du projet

- Le parrain ou le propriétaire du projet devrait cerner clairement les situations dans lesquelles la participation à un projet risque de donner un avantage compétitif indu par la suite ou de créer un conflit d'intérêts. Ces situations devraient être énumérées dans les documents de demande de qualification ou d'expression d'intérêt. L'équipe qui répond à une demande de qualification ou d'intérêt est réputée avoir pris connaissance et accepté les situations de conflit d'intérêts/d'avantage compétitif indu énoncées dans la demande. Toutefois, les situations de conflit d'intérêts/d'avantage compétitif indu liées au travail en aval s'appliquent seulement au soumissionnaire retenu.
- Il faudra établir un registre des firmes en situation de conflits d'intérêts/d'avantages compétitifs indu et qui ne peuvent donc pas participer au processus d'approvisionnement. Les firmes concernées sont inscrites dans le registre seulement après avoir reconnu la situation de conflit ou exploré toutes les possibilités d'appel.

## Identification par un tiers

- Les tierces parties peuvent porter un conflit d'intérêts/avantage compétitif indu à l'attention du commanditaire ou du propriétaire du projet.
- La partie susceptible d'être dans une situation de conflit d'intérêts/d'avantage compétitif indu devrait être informée des inquiétudes de la partie tierce et avoir l'occasion d'y répondre, et de proposer des mesures d'atténuation pour régler la situation.

## Identifier rapidement le potentiel de conflit d'intérêts

- Le processus d'approvisionnement et le calendrier du projet devraient tenir compte du fait que les soumissionnaires doivent savoir dans les plus brefs délais s'ils sont en conflit d'intérêts ou possèdent un avantage compétitif indu.
- Lorsqu'un éventuel soumissionnaire ou un tiers demande de déterminer s'il y a une situation de conflit d'intérêts, le parrain ou le propriétaire devrait se prononcer rapidement. Les réponses devraient être transmises par écrit dans un délai de cinq (5) jours, sauf indication contraire dans les documents de demande de qualification et d'expression d'intérêt.

## Mesures d'atténuation

- Lorsque le commanditaire ou le propriétaire du projet établit qu'il y a un conflit d'intérêts, le soumissionnaire devrait avoir l'occasion de proposer des mesures d'atténuation du conflit. Le plan d'atténuation devrait être présenté dans un délai de cinq (5) jours après que la décision ait été rendue.
- Le commanditaire ou le propriétaire du projet doit rendre rapidement une décision quant à l'acceptabilité des mesures d'atténuation proposées. Une décision doit être communiquée dans un délai de cinq (5) jours, à moins d'indication contraire dans les documents de demande de qualification et d'expression d'intérêt.
- Les parties devraient avoir le droit de faire appel, comme indiqué dans la prochaine section du présent document.

## Conflits éventuels se produisant pendant le processus d'approvisionnement ou après l'adjudication du contrat

- Il est admis que des situations de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu peuvent se produire suite à un premier signalement ou une première décision.
- Toutes les firmes participant à un processus d'approvisionnement ou à l'exécution d'un projet sont tenues de divulguer rapidement un conflit d'intérêts susceptible de se produire pendant le cours de ces activités. Lorsqu'il est établi qu'une situation donnée crée un conflit, le soumissionnaire devrait avoir l'occasion d'atténuer le conflit.
- Quand il y a un conflit potentiel pendant l'exécution d'un projet, la firme ne doit pas entreprendre d'activité liée à cette situation de conflit, et ce, jusqu'à ce que le parrain du projet se penche sur la question et prenne une décision définitive.
- Même après avoir reçu les propositions de firmes présélectionnées ou après l'adjudication du contrat, le parrain ou le propriétaire du projet devrait déployer tous les efforts possibles pour éviter de créer des

situations (p. ex. modifications à la portée du projet) plaçant le soumissionnaire ou le fournisseur de services en situation de conflit d'intérêts. Si une telle situation est inévitable (p. ex., recours à du personnel détaché ou emploi de membres de la famille), les soumissionnaires devraient se voir accorder un délai raisonnable pour atténuer le conflit.

Les dispositions relatives aux appels (présentées dans la section 5) s'appliquent également à ces situations.

Les problèmes liés à un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu peuvent être soulevés par une firme, en raison de ses propres circonstances, ou par un tiers, qui estime que ladite firme pourrait être en conflit apparent ou potentiel. La question est soumise au parrain du projet, qui déterminera s'il y a ou non conflit. Dans ces circonstances, il est impératif que le parrain rende rapidement une décision pour que toutes les parties, y compris le parrain, puissent aller rapidement de l'avant et sachent à quoi s'attendre quant à leurs rôles et responsabilités à venir.

Il serait très utile pour toutes les parties de déterminer rapidement, dès le début du processus d'approvisionnement – préférablement avant la phase de préqualification et certainement avant la fin de la phase de proposition – s'il y a ou non conflit. Un processus d'appel déterminé à l'avance, prévoyant des délais précis, permettra au parrain du projet et aux éventuels soumissionnaires d'avoir suffisamment de temps pour définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun et pour prendre les mesures correctives qui s'imposent, ce qui, au besoin, pourrait aller jusqu'au retrait du processus d'approvisionnement.

La création d'un comité d'appel permanent serait très utile pour toutes les parties, y compris le parrain du projet. Ce comité serait chargé d'examiner les cas complexes et onéreux de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu potentiels et de rendre une décision définitive à leur sujet. Ce comité d'appel devrait décider si le conflit est réel ou pas, dans l'intérêt de toutes les parties concernées. On trouvera ci-dessous des suggestions quant à la composition du comité d'appel.

## Processus d'appel

Pour que les choses soient claires pour toutes les parties, il faut définir au début du processus – avant la phase de préqualification – la manière de faire une demande pour que le parrain du projet évalue s'il y a ou non un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu. Ceci devrait être fait selon un processus d'appel comprenant des délais fixes pour les appels, les examens et les décisions définitives. Ainsi :

- Le soumissionnaire ou le soumissionnaire éventuel devrait, dans les plus brefs délais après avoir constaté qu'il y a un conflit potentiel, faire une demande écrite de clarification au parrain du projet. Cette demande devrait décrire la nature du conflit potentiel et comprendre les renseignements complémentaires nécessaires à la compréhension de la demande.
- Dans le cas où un tiers soumet une demande similaire de clarification au parrain du projet, avec documents à l'appui, le soumissionnaire aura l'occasion de répondre à la demande dudit tiers. Par l'entremise du parrain du projet, il pourra également demander et recevoir des précisions au sujet des préoccupations du tiers.
- Le parrain du projet devrait ensuite déterminer si, selon lui, le conflit d'intérêts ou l'avantage compétitif indu est réel ou pas, et fournir des éclaircissements par écrit aux parties intéressées dans un délai de cinq (5) jours après avoir été mis au courant de la situation. Si le parrain du projet juge qu'il n'y a pas de conflit, toutes les parties devraient en être informées par écrit et la firme visée par l'éventuelle situation de conflit est alors libre de procéder comme elle l'entend.
- Toutefois, si le parrain du projet juge qu'il y a un « conflit potentiel », il doit le signifier par écrit à toutes les parties, en expliquant les raisons pour lesquelles il en est arrivé à cette conclusion. Si elle le désire, la firme est en droit d'obtenir l'avis du comité d'appel et une demande d'audience devrait être faite par la firme dans un délai de cinq (5) jours ouvrables après réception de l'avis d'éclaircissements du parrain du projet.
- En réponse, le parrain du projet devrait organiser une audience du comité d'appel dans un délai de dix (10) jours ouvrables après avoir reçu la demande d'audience et devrait entendre ce que toutes les parties ont à dire à ce sujet. Les « parties » comprennent toutes les parties du secteur privé et le personnel concerné du

parrain du projet, et d'autres personnes, au besoin. Chaque partie devrait avoir l'occasion de présenter son point de vue et de s'expliquer quant à ce « conflit potentiel ».

- Le comité d'appel devrait ensuite faire part de sa décision par écrit à toutes les parties en même temps dans un délai de dix (10) jours ouvrables après l'audience. La décision du comité d'appel est définitive, exécutoire pour toutes les parties et ne peut pas faire l'objet d'un autre appel.

## Comité d'appel

Le comité d'appel permanent devrait être composé de trois représentants hauts placés de l'industrie connaissant les questions contractuelles et les relations en jeu dans le contexte des projets en PPP ou en DMFA, et le processus d'approvisionnement des modèles PPP et DMFA. Un représentant devrait être nommé par l'entité adjudicatrice, un autre par l'AFGC (ou l'association de génie-conseil reconnue dans la province ou le territoire concerné), et un troisième désigné d'un commun accord entre l'entité adjudicatrice et l'association de génie-conseil.

Le comité d'appel devrait pouvoir tenir des audiences avec un court préavis, selon les besoins du parrain du projet. Pendant l'audience, chaque partie devrait avoir l'occasion de présenter son point de vue devant toutes les parties concernées, oralement et par écrit. Les échanges par écrit peuvent se faire sans entraves. Le comité d'appel devrait rendre sa décision dans un délai de dix (10) jours après cette audience.

Toutes les parties agiront de façon responsable pendant ce processus. En premier lieu, le secteur privé devrait respecter le niveau d'effort requis pour préparer et mener à bien ces audiences. Il ne devra donc pas soulever inutilement un problème de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu et mettre ainsi en jeu des relations entretenues avec l'entité adjudicatrice. En second lieu, le mandat du comité d'appel est de procéder à une évaluation juste et objective d'une situation et de rendre une décision en conséquence, sans aucune intention de nuire.

## 6. MESURES D'ATTÉNUATION

Dans certains cas, il peut être nécessaire de mettre en œuvre des mesures pour atténuer les effets négatifs provoqués par un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu réel ou apparent. Ces mesures peuvent être les suivantes :

- Le parrain du projet met en place une salle des données pour veiller à ce que tous les soumissionnaires aient également accès à l'information pouvant servir à la préparation de l'expression d'intérêt. La salle des données pourrait contenir les renseignements suivants :
  - toutes les études préliminaires, les rapports de référence et les études environnementales;
  - les données géotechniques, y compris les données de base et les rapports d'interprétation;
  - la carte des éléments de surface et souterrains (lidar ou l'équivalent);
  - levés topographiques et officiels (obligatoire);
  - toutes les estimations de coûts;
  - renseignements sur les services publics, y compris les plans de relocalisation et d'amélioration;
  - données géoenvironnementales;
  - renseignements sur la propriété, y compris les servitudes;
  - information urbanistique concernant les développements adjacents en cours;
  - les résultats des enquêtes sur l'état du bâtiment, le cas échéant;
  - dessins de conception et spécifications, au niveau le plus élevé en cours de développement;
  - les dessins techniques des ouvrages finis (p. ex. lorsque le projet est élargi ou prolongé).
  
- Dans certains cas, les membres d'une équipe de soumissionnaires doivent mettre en place des « murailles de Chine » au sein de leur organisation afin de séparer et d'isoler les personnes qui font partie de l'équipe du soumissionnaire des personnes qui peuvent divulguer de l'information obtenue pendant qu'elles travaillaient pour le parrain du projet. Les murailles de Chine devraient être mises en place de la manière suivante :
  - toutes les parties devraient être informées par écrit de l'existence possible d'un conflit d'intérêts ou d'un avantage compétitif indu; des personnes en cause et des restrictions qui seront en vigueur;
  - les personnes en possession de l'information non divulguée devraient signer une entente de confidentialité avec le parrain du projet – cette entente interdit expressément de divulguer à quiconque des renseignements sur le projet, à moins d'y être autorisé par le parrain du projet;
  - tous les dossiers physiques et électroniques devraient être protégés correctement contre tout accès non autorisé;
  - les règles s'appliquant aux murailles de Chine doivent être transmises par écrit au parrain du projet.

Toutes les parties doivent se comporter de manière équitable et raisonnable et adhérer à l'esprit des lignes directrices. Ces mesures d'atténuation sont nécessaires pour protéger les intérêts des parties susceptibles d'être touchées par un conflit d'intérêts réel ou apparent. Par conséquent, l'application de ces mesures doit être transparente et efficace. Les parrains auront le droit de vérifier le processus d'atténuation.

# 7. CONFLIT D'INTÉRÊTS ET AVANTAGE COMPÉTITIF INDU : EXEMPLES ET SOLUTIONS

Le tableau ci-dessous résume des situations typiques de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu potentiel, liées à la prestation de services de génie et de services connexes, ainsi que les solutions possibles pour chacune d'entre elles. Ce tableau n'est pas exhaustif. Il vise seulement à illustrer comment on peut appliquer les principes énoncés ici à une variété de situations courantes.

| <b>CONFLITS POTENTIELS</b>  | <b>SOLUTIONS POSSIBLES</b>   |
|---|--|
| <b>1. Planification/Conception préliminaire/Faisabilité</b>   |  |
| <b>1a.</b> Une firme retenue par le parrain du projet pour participer aux travaux de planification et de conception préliminaire désire également proposer ses services pour réaliser ultérieurement le plan détaillé du projet en conception-construction (CC), partenariat public-privé (PPP) ou en diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA). | Il ne s'agit pas d'un conflit d'intérêts ni d'un avantage compétitif indu. Toute la documentation mise au point pendant la planification ou la phase de conception préliminaire devrait être mise à la disposition de tous les soumissionnaires qui se proposent d'effectuer du travail en aval. Le parrain responsable de la planification ou de la conception préliminaire devrait déployer tous les efforts raisonnables pour conclure l'entente de services de planification et de conception préliminaire avant de lancer la demande de propositions pour la phase ultérieure.  |
| <b>1b.</b> Une firme est retenue par le parrain du projet pour participer à la planification ou à la conception préliminaire. Pendant cette période, la firme aimerait aussi travailler pour une partie prenante tierce, sur un projet qui pourrait avoir une incidence sur la planification ou la conception préliminaire, ou subir son influence.                           | Cette situation pourrait créer un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu et devrait faire l'objet d'une déclaration. Au nombre des solutions possibles, signalons celles-ci : <ul style="list-style-type: none"><li>a) Après avoir passé en revue le projet de la tierce partie et le rôle de la firme, le parrain peut décider qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts et que la firme peut réaliser les deux projets.</li><li>b) Si un conflit potentiel est jugé bien réel, la firme peut diviser le personnel et les ressources pour s'assurer que personne ne travaille sur les deux projets. La firme pourrait également conserver des dossiers séparés de chaque projet et prendre les mesures qui s'imposent pour prévenir l'échange de dossiers entre les équipes de projet (muraille de Chine).</li></ul> |

| <b>CONFLITS POTENTIELS</b>  | <b>SOLUTIONS POSSIBLES</b>   |
|---|--|
|   | c) La firme pourrait refuser de travailler sur des composantes du projet du tiers qui pourraient provoquer un conflit d'intérêts.  |
| <p><b>1c.</b> Une firme entreprend des études de faisabilité pour appuyer la prise de décision au sujet de modèles d'approvisionnement (p. ex. estimation de coûts, évaluation du risque, etc.). La firme désire participer au processus d'approvisionnement ultérieur (projet en CC, PPP, DMFA, chef de chantier-entrepreneur général [CC-EG], etc.)</p> | <p>Ceci n'est généralement pas considéré comme un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu. Toute la documentation mise au point pendant les études devrait être transmise aux soumissionnaires désirant participer aux travaux en aval. Si l'on juge que les produits de ces études devraient être traités de manière confidentielle, ce sera précisé dans les modalités d'exécution de ces études et les membres des équipes en cause devront signer une entente de confidentialité. Ces derniers pourraient ne pas avoir le droit de participer au processus d'approvisionnement ultérieur. Pour y participer, la firme devra procéder à une division du personnel et des dossiers.</p>  |
| <p><b>1d.</b> Une firme retenue par le parrain d'un projet pour participer à la planification ou à la conception préliminaire désire travailler pour une partie prenante tierce, mais dans le cadre d'un projet différent qui est à l'extérieur des limites du projet provincial.</p>   | <p>S'il n'y a pas d'interaction directe entre les projets, il n'y a pas conflit d'intérêts.</p>  |
| <p><b>1e.</b> Une firme désire travailler sur un projet de planification ou de conception préliminaire pour le parrain. Un tiers, qui pourrait être partie prenante à ce projet, retient les services de cette firme pour travailler sur un autre projet susceptible d'être touché par le projet de planification et de conception préliminaire.</p>      | <p>Ceci pourrait entraîner un conflit d'intérêts. La firme doit déclarer la situation et chercher une solution. Au nombre de celles-ci, signalons les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Après examen du projet du tiers et du rôle de la firme, le parrain pourrait déterminer qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts.</li> <li>b) S'il est jugé qu'un conflit potentiel existe, la firme pourrait appliquer des mesures de séparation des employés et des ressources pour s'assurer de ne pas assigner les mêmes personnes aux deux projets. La firme doit également tenir des dossiers séparés pour chaque projet et prendre les mesures qui s'imposent pour prévenir l'échange de dossiers entre les équipes de projet (muraille de Chine).</li> </ul> |

| <b>CONFLITS POTENTIELS</b>   | <b>SOLUTIONS POSSIBLES</b>  |
|--|---|
|  | c) La firme pourrait décider de ne pas participer.  |
| <b>2. Conception détaillée</b>   |   |
| <p><b>2a.</b> Une firme travaille sur projet de conception détaillée pour un parrain. Elle aimerait en même temps offrir ses services à une partie prenante tierce, pour un projet qui pourrait avoir une incidence sur la conception détaillée, ou qui pourrait en subir l'incidence.</p> | <p>Cette situation pourrait entraîner un conflit d'intérêts. Au nombre des solutions possibles, signalons celles-ci :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Après examen du projet du tiers, le parrain pourrait déterminer qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts (p. ex. une municipalité et un ministère provincial collaborant pour mettre en œuvre un projet concernant les deux administrations).</li> <li>b) S'il est jugé qu'un conflit potentiel existe, la firme pourrait appliquer des mesures de séparation des employés et des ressources pour s'assurer de ne pas assigner les mêmes personnes aux deux projets. La firme doit également tenir des dossiers séparés pour chaque projet et prendre les mesures qui s'imposent pour prévenir l'échange de dossiers entre les équipes de projet (muraille de Chine).</li> <li>c) La firme pourrait refuser de travailler sur des composantes du projet de la partie prenante tierce qui pourraient entraîner un conflit.</li> </ul> |
| <p><b>2b.</b> Une firme qui a participé à la conception détaillée d'un projet désire offrir des services d'administration de la construction pendant la phase de construction du projet.</p>   | Ceci n'est pas considéré comme un conflit d'intérêts.   |
| <p><b>2c.</b> Pendant la conception détaillée, un parrain décide de modifier le mode d'exécution du projet de CSC à CC, PPP ou DMFA. La firme qui réalise la conception détaillée aimerait participer au projet en CC, PPP ou DMFA.</p>  | Ceci n'est pas considéré comme un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu. Toute la documentation préparée pendant la phase de conception détaillée devrait être mise à la disposition des soumissionnaires désirant participer aux travaux   |

| <b>CONFLITS POTENTIELS</b>  | <b>SOLUTIONS POSSIBLES</b>   |
|---|--|
|   | <p>en aval. Le parrain responsable du contrat de conception détaillée devrait déployer tous les efforts raisonnables pour attendre la clôture du contrat de service de conception détaillée avant de lancer le processus d'approvisionnement pour les travaux subséquents. Lorsqu'il n'est ni pratique ni réalisable d'attendre la clôture, la firme aura l'occasion de prendre des mesures pour atténuer la situation potentielle de conflit.</p>   |
| <p><b>2d.</b> Une firme désire réaliser la conception détaillée d'un projet pour le parrain. La firme travaille déjà pour une possible partie prenante tierce, sur un projet qui pourrait subir les contrecoups du projet de conception détaillée.</p>              | <p>Cette situation pourrait créer un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu. La firme doit signaler la situation et demander une décision à cet égard. Au nombre des solutions, signalons les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Après examen du projet du tiers et du rôle de la firme, le parrain pourrait déterminer qu'il n'y a aucun conflit d'intérêts.</li> <li>b) S'il est jugé qu'un conflit potentiel existe, la firme pourrait appliquer des mesures de séparation des employés et des ressources pour s'assurer de ne pas assigner les mêmes personnes aux deux projets. La firme doit également tenir des dossiers séparés pour chaque projet et prendre les mesures qui s'imposent pour prévenir l'échange de dossiers entre les équipes de projet (muraille de Chine).</li> <li>c) La firme pourrait décider de ne pas participer.</li> </ul> |
| <p><b>3. Administration de la construction</b></p>  |  |
| <p><b>3a.</b> Une firme participe à la prestation de services d'administration de la construction pour un projet construit par l'entrepreneur X. La firme désire également offrir des services de conception à l'entrepreneur X, mais pour un projet différent.</p> | <p>Cette situation n'entraîne pas de conflit d'intérêts, car il s'agit de projets distincts.</p>   |

| <b>CONFLITS POTENTIELS</b>   | <b>SOLUTIONS POSSIBLES</b>  |
|--|---|
| <p><b>3b.</b> Une firme offre des services d'administration de la construction dans le cadre d'un projet construit par l'entrepreneur X. Parallèlement, relativement à une plainte concernant un autre projet, la firme soutient l'entrepreneur X dont la position est contraire à celle du parrain.</p> | <p>Il ne s'agit pas d'un conflit d'intérêts ou d'un avantage compétitif indu étant donné que ces projets sont distincts. Toutefois, la situation devrait être signalée. La firme devrait gérer le conflit potentiel avec du personnel et des ressources distincts.</p>  |
| <p><b>4. Construction</b></p>  |   |
| <p><b>4a.</b> Une firme qui a participé à la préparation de la conception détaillée et des documents d'appel d'offres aimerait offrir ses services à l'entrepreneur choisi pour travailler sur une proposition de modifications découlant de l'analyse des coûts.</p>                                    | <p>Si la proposition de modifications découlant de l'analyse des coûts a été acceptée par le propriétaire, il n'y a pas de conflit d'intérêts. Toutefois, la situation devrait être signalée.</p>   |
| <p><b>5. Diversification des modes d'exécution de projet</b></p>   |   |
| <p><b>5a.</b> Une firme qui a participé à la planification ou à la conception préliminaire d'un projet aimerait offrir ses services de conception détaillée dans le cadre d'un mandat ultérieur en mode entrepreneur général et gestionnaire de projet.</p>  | <p>Il ne s'agit pas d'une situation de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu. Toute la documentation préparée pendant la phase de conception préliminaire devrait être mise à la disposition des soumissionnaires désirant participer aux travaux en aval.</p>   |
| <p><b>5b.</b> Une firme qui a participé à la conception préliminaire ou à l'avant-projet pour un projet en CC, PPP ou DMFA désire faire partie d'une équipe d'exécution en CC, PPP ou DMFA.</p>  | <p>Il ne s'agit pas d'une situation de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu. Toute la documentation préparée pendant la phase de conception préliminaire devrait être mise à la disposition des soumissionnaires désirant participer aux travaux en aval. Le parrain devrait s'assurer que les services de conception préliminaire ne comprennent pas l'élaboration de documents d'appel de propositions pour le projet en CC, PPP ou DMFA.</p> |

| <b>CONFLITS POTENTIELS</b>   | <b>SOLUTIONS POSSIBLES</b>  |
|--|---|
| <p><b>5c.</b> Une firme offrant des services de conception à un entrepreneur dans le cadre d'un projet en CC, PPP ou DMFA offre en même temps des services d'administration de la construction dans le cadre d'un autre projet auquel l'entrepreneur offre des services de construction.</p> | <p>Il ne s'agit pas d'une situation de conflit d'intérêts ou d'avantage compétitif indu. Toutefois, cette situation devrait être signalée. Il pourrait être nécessaire d'effectuer une division du personnel et des dossiers.</p>   |
| <p><b>5d.</b> Une firme a offert ses services à un parrain pour l'élaboration de documents d'acquisition de services pour un projet en CC, PPP ou DMFA. La firme aimerait faire partie de l'équipe qui travaillera sur ce projet.</p>  | <p>Il y a un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu et cette pratique est interdite. Les documents relatifs à la demande de propositions pour l'élaboration des documents d'acquisition de services devraient indiquer expressément que la firme retenue ne sera pas admissible à l'exécution des phases ultérieures du projet en CC, PPP ou DMFA.</p>   |
| <p><b>5e.</b> Après une présélection pour un projet (ou l'adjudication d'un contrat) en CC, PPP ou DMFA, le parrain décide de modifier la portée du projet. Les travaux qui sont ajoutés engendrent une situation potentielle de conflit d'intérêts pour une firme participante.</p>         | <p>De manière générale, un organisme devrait éviter les situations qui risquent de provoquer rétroactivement un conflit. L'équipe qui serait visée par le conflit d'intérêts ou l'avantage compétitif indu devrait le signaler. Si l'on juge qu'il y a effectivement un conflit d'intérêts ou un avantage compétitif indu, l'organisme devrait collaborer avec l'équipe pour atténuer la situation sans créer de difficultés excessives ou désavantages pour l'équipe ou la firme visée. Si la situation ne peut être gérée correctement en séparant le personnel et les dossiers, l'organisme devrait envisager de ne pas changer la portée du projet.</p> |

| <b>CONFLITS POTENTIELS</b>   | <b>SOLUTIONS POSSIBLES</b>  |
|--|---|
| <b>6. Ententes de collaboration</b>  |   |
| <p><b>6a.</b> Une firme qui fait partie d'une coentreprise non constituée en personne morale, c.-à-d. une coentreprise permettant à des firmes de mettre en commun leurs ressources pour offrir des services professionnels, mais qui ne gagnent pas un avantage concurrentiel en travaillant ensemble, désire participer à des travaux en aval. Or, l'une des firmes membres de la coentreprise possède un avantage compétitif indu à l'égard de ce projet.</p> | <p>Il ne s'agit pas d'un conflit d'intérêts ou d'un avantage compétitif indu étant donné qu'il y a une séparation physique ou des murailles de Chine qui sont en place pour empêcher la firme d'avoir accès à de l'information qui n'est pas du domaine public.</p> |

## 8. RÉSUMÉ ET AVANTAGES

L'industrie a constaté que les vastes projets d'infrastructure réalisés au pays comportaient un lot croissant de difficultés liées aux conflits d'intérêts et avantages compétitifs indus, et ce, pendant la phase de développement, d'approvisionnement et d'exécution. Face à ces inquiétudes, la nécessité d'élaborer une politique canadienne en matière de conflits d'intérêts et d'avantages compétitifs indus s'est imposée. Ce qui précède, et les recommandations visant l'adoption d'une telle politique, ont pour but d'améliorer la gouvernance et la transparence des processus de sélection concurrentiels pour de vastes projets d'immobilisation, et de faire en sorte que des soumissionnaires ne soient pas injustement contraints de renoncer à participer à ces projets au bénéfice de tous les Canadiens.

Au nombre de ces avantages, signalons ceux-ci :

### Amélioration de la transparence et de la gouvernance

- Pour éviter les conflits, les organismes publics d'adjudication ont intérêt à divulguer publiquement l'information sur les projets dans les plus brefs délais. Ils s'assurent ainsi qu'aucun soumissionnaire ne prend connaissance de l'information avant les autres et n'en tire un avantage compétitif indu. Il est rare que des données aient un caractère exclusif ou sensible au point où elles ne peuvent être mises à la disposition de tous les soumissionnaires en guise de prévention d'un conflit. De plus, en divulguant rapidement l'information, le parrain du projet attirera des soumissionnaires plus qualifiés et disposera probablement d'une équipe et d'un produit de meilleure qualité.
- La politique relative aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indus offrira aux organismes privés et publics un cadre leur permettant de prendre des décisions éclairées de manière durable avant de faire face à des coûts importants liés à un projet donné ou un groupe de projets.
- La politique relative aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indus va également permettre de réduire le fardeau qui pèse sur les pouvoirs publics au moment de prendre des décisions arbitraires et de se prononcer sur un conflit réel ou apparent. Le parrain du projet aura l'avantage de pouvoir compter sur l'appui de l'industrie puisque les décisions seront rendues par un comité d'appel comprenant des représentants de ladite industrie.

### Réduction des coûts, exécution plus efficace

- La politique relative aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indus réduira les risques liés à la formation d'équipes et à la réalisation de projets de grande envergure, atténuant ainsi, pour toutes les parties, les coûts toujours croissants liés à la poursuite d'un projet.
- Bien articulée, cette politique permettra de limiter le nombre de conflits et d'optimiser le nombre de firmes prêtes à participer au processus concurrentiel et à réaliser les travaux. Encore une fois, cette concurrence réduira les coûts de poursuite d'un projet.
- La politique permettra aux firmes de services professionnels de prendre des décisions éclairées et de trouver rapidement un terrain d'entente en cas de conflit potentiel. Elles pourront ainsi répondre rapidement aux occasions qui se présentent.
- Bon nombre de conflits sont nés parce que le parrain du projet a changé la portée du projet après coup et une fois que les ingénieurs-conseils avaient déclaré ne pas être en conflit d'intérêts. Une politique relative aux conflits d'intérêts et aux avantages compétitifs indus qui comprend des procédures d'atténuation de

conflits provoqués par un changement de portée ou de calendrier ou par les agissements d'un tiers offrira la souplesse nécessaire pour favoriser la réalisation de ces importants projets d'infrastructure.

- La politique permettra aux firmes de services professionnels d'avoir un outil proactif pour prévoir leur participation, gérer leur charge de travail, répartir leurs ressources et optimiser le contenu local.
- La politique dégagera les soumissionnaires de toute responsabilité à l'égard d'un conflit d'intérêts ou d'un avantage compétitif indu attribuable à une seconde ou tierce partie relevant de son autorité.

### **Avantages accrus sur le plan économique, environnemental et social**

- Une politique relative aux conflits d'intérêts et avantages compétitifs indus qui est raisonnable et de portée définitive permettra de livrer une meilleure capacité de conception et s'intégrera aisément au cadre législatif et au régime réglementaire du pays concernant les normes en matière de conception, d'environnement et de sécurité essentielles à la réalisation de projets d'envergure.

Nous estimons que tous les avantages mentionnés ci-dessus conduiront à l'amélioration et au développement de l'industrie des services de génie au Canada et à une réduction du coût global des projets d'immobilisations au pays, ce qui aboutira en dernier ressort à des retombées économiques et d'autres avantages pour la collectivité dans son ensemble.