



Guide pour atténuer les conflits d'intérêts dans le processus d'approvisionnement

Publié : le 2025-02-24

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2025,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT39-86/2025F-PDF
ISBN: 978-0-660-76808-3

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Guide to Mitigating Conflicts of Interest in Procurement

Guide pour atténuer les conflits d'intérêts dans le processus d'approvisionnement

1. À qui ce guide s'adresse t-il?

Le présent guide s'adresse à tout fonctionnaire fédéral qui participe ou pourrait participer à l'approvisionnement en biens, en services et/ou en construction dans le cadre de ses responsabilités au sein de la fonction publique. Ce guide devrait vous aider à :

- cerner les conflits d'intérêts et à comprendre vos responsabilités en matière de gestion tout au long du processus d'approvisionnement;
- obtenir des conseils pratiques sur la façon de respecter les obligations en matière de conflits d'intérêts lorsque vous participez au processus d'approvisionnement.

2. Que sont les conflits d'intérêts?

L'intégrité est la pierre angulaire de la bonne gouvernance et de la démocratie. En respectant les normes d'éthique les plus rigoureuses, les fonctionnaires maintiennent et renforcent la confiance du public à l'égard d'un secteur public fédéral honnête, équitable et impartial. Les fonctionnaires ainsi que les personnes de l'extérieur, comme les consultants

et les fournisseurs, peuvent être confrontés à des conflits d'intérêts. Les deux groupes doivent faire preuve d'intégrité dans leur travail et leurs relations avec le gouvernement du Canada.

La Politique sur la gestion des personnes définit un conflit d'intérêts comme une situation réelle, apparente ou potentielle, dans laquelle le fonctionnaire ¹ a des intérêts privés qui pourraient influencer sur l'exécution de ses fonctions et de ses responsabilités officielles ou dans laquelle le fonctionnaire utilise ses fonctions officielles à des fins personnelles. La Politique définit trois types de conflits d'intérêts :

- **Réel** : situation de conflit d'intérêts qui existe actuellement.
- **Apparent** : situation qui pourrait être perçue comme un conflit d'intérêts par un observateur raisonnable, que ce soit ou non le cas.
- **Potentiel** : situation de conflit d'intérêts raisonnablement prévisible dans l'avenir.

Tout au long de ce guide, l'expression « conflit d'intérêts » se rapporte aux trois types de conflits, sauf indication contraire. Un conflit d'intérêts apparent ou potentiel peut être tout aussi important qu'un conflit d'intérêts réel. La Directive sur les conflits d'intérêts fournit une orientation pour réduire au minimum les risques liés aux situations de conflit d'intérêts afin de défendre les valeurs et l'éthique du secteur public et l'intérêt public.

Veuillez-noter : Pour des exemples de conflits d'intérêts réels, apparents et potentiels, consultez l'annexe A, qui permettra d'illustrer les nuances entre les trois types de conflits et à comprendre une large gamme de situations auxquelles les conflits d'intérêts peuvent s'appliquer.

La Loi sur les conflits d'intérêts établit les règles concernant les conflits d'intérêts et post-emploi pour les titulaires de charge publique, y compris les ministres, les membres du personnel ministériel et les titulaires de charge nommés par le gouverneur en conseil (ce qui comprend les sous-ministres, les sous-ministres délégués, les chefs d'organisme, les directeurs et les dirigeants de sociétés d'État). La *Loi sur les conflits d'intérêts* exige que

les titulaires de charge publique organisent leurs affaires de manière à prévenir les conflits d'intérêts ², notamment dans la prise de décisions et l'exercice d'influence. Le commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique applique la *Loi sur les conflits d'intérêts*, et le Bureau du commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique fournit une orientation et des conseils confidentiels sur la façon dont un titulaire de charge publique doit agir pour respecter les règles, selon sa situation personnelle ³.

Le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* décrit les valeurs et les comportements que les fonctionnaires doivent adopter dans toutes les activités liées à l'exercice de leurs fonctions professionnelles. L'intendance et l'intégrité sont les deux valeurs les plus étroitement liées aux conflits d'intérêts. Toutefois, le respect de la démocratie, le respect envers les personnes et l'excellence sont des valeurs du secteur publiques tout aussi importantes à défendre.

Vous devez également consulter le code de conduite de votre organisation pour obtenir de plus amples renseignements sur les conflits d'intérêts s'appliquant au mandat propre à votre organisation. En fin de compte, nos actions en tant que fonctionnaires doivent résister à l'examen public, inspirer la confiance envers le gouvernement et démontrer une gestion responsable des fonds publics.

Souvenez-vous que les conflits d'intérêts dans le cadre des approvisionnements fédéraux ne se limitent pas aux fonctionnaires. Les fournisseurs et autres tiers peuvent également être confrontés à des conflits d'intérêts réels, apparents et potentiels. Les fonctionnaires doivent être conscients de ces possibilités et prendre des mesures raisonnables pour les reconnaître et s'en prémunir contre eux.

2.1 Conflits d'intérêts dans le processus d'approvisionnement et les responsabilités connexes

Les marchés publics fédéraux sont assujettis aux lois, aux règlements, aux accords commerciaux et aux politiques du Conseil du Trésor qui exigent que les approvisionnements soient effectués de manière équitable, ouverte et transparente et qu'ils soient gérés de manière objective, sans parti pris et sans accorder de traitement spécial à un fournisseur particulier. Ainsi, nous prévenons les avantages injustes ⁴ qui pourraient compromettre l'intégrité du processus d'approvisionnement.

Un conflit d'intérêt dans le cadre du processus d'approvisionnement survient lorsque quiconque participant au processus en question a des intérêts personnels (par exemple, financiers ou professionnels) qui pourraient influencer ses décisions ou ses actions, ou entraîner un traitement de faveur. Les conflits d'intérêts dans le processus d'approvisionnement doivent être cernés et traités correctement afin de renforcer la confiance du public dans le fait que les processus d'approvisionnement fédéraux sont menés de manière responsable et impartiale.

Une gestion efficace des conflits d'intérêts peut encourager les fournisseurs à participer aux processus d'approvisionnement, puisqu'ils ont ainsi l'assurance qu'ils seront traités équitablement et qu'il y aura une véritable concurrence. Le fait de veiller à ce que les processus d'approvisionnement soient exempts de toute influence indue contribue à maintenir l'équité et au respect des obligations du Canada aux termes des accords commerciaux.

La Directive sur la gestion de l'approvisionnement établit d'importantes responsabilités éthiques pour les propriétaires fonctionnels (les personnes chargées de définir les résultats escomptés d'un approvisionnement et d'atteindre ces résultats) et les autorités contractantes (les personnes qui gèrent le processus

d'approvisionnement et offrent des conseils stratégiques aux propriétaires fonctionnels). Ils doivent notamment adhérer au *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* et à la Directive sur les conflits d'intérêts à tout moment du processus d'approvisionnement. Cette exigence comprend, lors d'interactions avec les fournisseurs, l'évaluation des soumissions ainsi que l'attribution et la gestion des contrats (paragraphe 4.2.2 de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement). En outre, les propriétaires fonctionnels sont tenus de :

- préparer des énoncés de travaux et des critères d'évaluation technique impartiaux (paragraphe 4.2.3.4 de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement);
- respecter les procédures obligatoires lors de l'obtention de services professionnels au moyen de contrats dont la valeur dépasse 40 000 \$ (annexe F de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement), comme :
 - consigner leur diligence raisonnable en fournissant à l'autorité contractante une confirmation signée faisant état des responsabilités importantes, notamment qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêt réels, apparents et potentiels, et que si un conflit d'intérêts devait survenir, ils le signaleraient immédiatement comme l'exige la Directive sur les conflits d'intérêts;
 - divulguer les actes répréhensibles (paragraphe 4.17 de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement).

Conformément à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement, les autorités contractantes ont aussi la responsabilité de veiller à l'intégrité des processus d'approvisionnement en surveillant, en

prévenant, en répertoriant et en signalant tout conflit d'intérêts qui pourrait exister, et en prenant les mesures d'atténuation appropriées, au besoin (paragraphe 4.3.2 de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement). Cette responsabilité leur incombe également au titre de la Directive sur les conflits d'intérêts.

Le Code de conduite pour l'approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada doit être intégré à tous les processus d'approvisionnement du gouvernement. Il décrit les attentes et les obligations, notamment en ce qui concerne les conflits d'intérêts, pour les fournisseurs et leurs sous-traitants qui répondent aux appels d'offres et/ou fournissent des biens et des services au Canada.

3. Reconnaître les conflits d'intérêts

3.1 Qui peut être exposé à un risque de conflit d'intérêts lié à un processus d'approvisionnement?

Voici quelques exemples de personnes qui pourraient participer au processus d'approvisionnement et qui risquent donc de se trouver en situation de conflit d'intérêts :

Rôles principaux directement impliqué dans le cadre du processus d'approvisionnement

- Propriétaires fonctionnels : comme indiqué dans la Politique sur la planification et la gestion des investissements (la Politique), le propriétaire fonctionnel est le cadre responsable du secteur opérationnel ou du programme de projets pour lequel le projet, l'approvisionnement ou le programme est établi. Le propriétaire fonctionnel est responsable de définir les capacités requises, les résultats et les bénéfices opérationnels prévus d'un projet, d'un approvisionnement ou d'un programme de projets dès le début, et d'obtenir des

résultats et des bénéfices opérationnels à la suite de la mise en œuvre. Le Guide du gestionnaire : principales considérations pour l'approvisionnement en services professionnels fournit des renseignements supplémentaires sur les principales considérations ainsi que les rôles et les responsabilités des propriétaires fonctionnels lors de l'approvisionnement en services professionnels.

- Autorités contractantes : l'autorité contractante est définie dans la Politique comme une personne qui a le pouvoir délégué de conclure un contrat au nom d'un ministère ou d'un organisme.
- Toute personne ayant un rôle spécifiquement cité dans un contrat (comme le chargé de projet ou le responsable technique).
- Personnes, y compris les tiers, participant à l'élaboration des exigences ou des spécifications d'un approvisionnement (comme l'énoncé des travaux ou les critères d'évaluation des soumissions).
- Personnes qui participent à l'évaluation des soumissions ou des propositions.
- Personnes ayant un pouvoir d'attestation : le pouvoir d'attestation est défini dans la Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers comme le pouvoir, en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques, de certifier l'exécution d'un contrat et son prix, le droit à un paiement ou l'admissibilité de celui-ci.

Rôles de gouvernance et surveillance

- Hauts fonctionnaires supervisant un processus d'approvisionnement.
- Titulaires de charge publique, comme définis dans la *Loi sur les conflits d'intérêts*, qui comprennent les ministres, le

personnel ministériel et les personnes nommées par le gouverneur en conseil (comme les administrateurs généraux), agissant relativement à un approvisionnement (soit par une participation directe, comme l'approbation d'un contrat, soit par une influence).

- Membres des organes de gouvernance qui ont un rôle à tenir pour approuver et aider à planifier un approvisionnement.

Fournisseurs

- Fournisseurs (également appelés vendeurs ou entrepreneurs), y compris les entrepreneurs principaux, les sous-traitants et les intermédiaires.
- Anciens fonctionnaires et anciens titulaires de charge publique.

Cette liste n'est pas exhaustive et est fournie à titre indicatif.

3.2 Comprendre vos responsabilités

En tant que fonctionnaire, vous devez connaître et respecter les exigences du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, les politiques et les directives en vigueur du Conseil du Trésor décrites à l'article 1, et la *Loi sur les conflits d'intérêts*, qui s'appliquent aux cadres supérieurs de la fonction publique (par exemple, les sous-ministres, les sous-ministres délégués et les chefs d'organismes).

Comme indiqué à l'article 7.1 de la Directive sur les conflits d'intérêts, une personne qui ne s'est pas conformée aux exigences énoncées dans la Directive peut faire l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

3.3 Comment reconnaître les conflits d'intérêts

Toute personne peut, à tout moment, se retrouver en situation de conflit d'intérêts. Il est donc important que vous puissiez bien reconnaître les conflits d'intérêts, et assurer une surveillance pour ce type de situation tout au long du processus d'approvisionnement.

Voici quelques exemples de situations ou de pratiques qui pourraient donner lieu à un conflit d'intérêts en matière d'approvisionnement :

Conflits d'intérêts liées au personnel et à l'initié

- **Liens personnels** : une personne impliquée dans l'approvisionnement entretient une relation personnelle étroite avec un fournisseur, ce qui peut conduire à du favoritisme.
- **Liens familiaux** : un fonctionnaire qui participe à l'approvisionnement qui a un membre de la famille qui est propriétaire d'une entreprise participant à un approvisionnement, a un intérêt marqué pour celle-ci ou travaille pour un fournisseur participant à l'approvisionnement (ou un partenaire, une société mère ou un sous-traitant du fournisseur).
- **Renseignements privilégiés** : un fonctionnaire ou une personne ou un fournisseur sous contrat participant à l'approvisionnement a accès à des renseignements confidentiels sur les approvisionnements à venir et en fait part aux fournisseurs ou les utilise pour servir ses propres intérêts (par exemple, ses intérêts personnels, économiques ou commerciaux).

Conflits d'intérêts et incitations liés au financement et l'emploi

- **Intérêts financiers** : une personne participant à l'approvisionnement, ou un membre de sa famille ou un

proche associé, a un intérêt financier auprès d'un fournisseur participant à l'approvisionnement (ou un partenaire, une société mère, ou un sous-traitant du fournisseur). Cela peut comprendre des actions, des intérêts commerciaux ou d'autres liens financiers.

- **Antécédents professionnels** : un fonctionnaire actuel ou un ancien fonctionnaire participant à l'approvisionnement travaille, ou a déjà travaillé, pour un fournisseur auquel on prévoit attribuer un contrat, ce qui pourrait créer un risque élevé de parti pris ou d'influence indue.
- **Après l'emploi** : un ancien fonctionnaire est embauché par un fournisseur après avoir quitté son poste, ce qui pourrait soulever des questions sur son influence concernant les décisions d'approvisionnement.
- **Doubles rôles** : dans le contexte de l'approvisionnement, un double rôle réfère à une situation où une personne assume deux responsabilités ou postes distincts au sein d'un processus d'approvisionnement ou de fonctions connexes. Cette situation peut mener à un conflit d'intérêts potentiel et nuire à l'objectivité. Le paragraphe 4.1.11 de la Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers présente la manière de séparer adéquatement les fonctions de gestion et de surveillance des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers.
- **Cadeaux, marque d'hospitalité et divertissement** : les fournisseurs offrent des cadeaux, une marque d'hospitalité, un divertissement ou d'autres incitatifs aux fonctionnaires ou aux personnes ou fournisseurs sous contrat qui participent à l'approvisionnement, ce qui peut influencer leur prise de décision.

Les fonctionnaires participant à l'approvisionnement doivent toujours examiner leur propre situation pour s'assurer qu'elles ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. En cas de doute, ils sont encouragés à en discuter avec leur responsable, l'autorité contractante ou le bureau responsable des valeurs et de l'éthique dans leur organisation.

Les étapes précises pour cerner les conflits d'intérêts peuvent varier selon les circonstances. Diverses mesures peuvent devoir être prises, conformément aux exigences juridiques et stratégiques décrites dans la section 1 du présent guide. Les exigences peuvent notamment comprendre ce qui suit :

- veiller à ce que les déclarations de conflits d'intérêts soient à jour et consulter l'autorité contractante, des experts en valeurs et en éthique et/ou les services juridiques de votre organisation si vous avez des questions, y compris sur les mesures appropriées pour atténuer les conflits d'intérêts;
- demander aux personnes participant à l'approvisionnement de confirmer qu'elles ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. Cette confirmation peut être effectuée en exigeant des évaluateurs des soumissions, par exemple, qu'ils signent une déclaration de conflit d'intérêts et/ou une entente de non-divulgence, si elle est jugée nécessaire après consultation avec les experts en valeurs et en éthique et les services juridiques de votre organisation;
- si vous soupçonnez qu'un collègue, une connaissance ou un fournisseur de l'industrie se trouve en situation de conflit d'intérêts, agit de manière contraire à l'éthique ou bénéficie injustement d'un contrat gouvernemental, suivez les processus décrits à la section 7 du présent guide.

4. Déclarer les conflits d'intérêts

Conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts, les organisations gouvernementales doivent posséder les mécanismes appropriés pour aider les gens à déclarer des conflits d'intérêts. La Directive sur les conflits d'intérêts exige également que les fonctionnaires, en tant que condition d'emploi, déclarent par écrit à leur administrateur général tous les emplois et activités extérieurs, biens, passifs et intérêts susceptibles de donner lieu à un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel par rapport à leurs fonctions et responsabilités officielles.

Avisez immédiatement l'autorité contractante si un conflit d'intérêts a été cerné, et suivez les autres procédures internes de signalement des conflits d'intérêts qui peuvent s'appliquer. Si l'autorité contractante constate l'existence d'un conflit d'intérêts dans un approvisionnement, elle doit le déclarer conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts et tout processus de déclaration des conflits d'intérêts de son organisation, y compris ceux pouvant figurer au cadre ministériel de gestion de l'approvisionnement.

Si vous avez des questions concernant le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* ou la Directive sur les conflits d'intérêts, si possible, tournez-vous en premier vers votre gestionnaire. Ensuite, communiquez avec le haut fonctionnaire désigné pour les valeurs et l'éthique au sein de votre organisation ou le haut fonctionnaire responsable des conflits d'intérêts et des conflits de responsabilités.

5. Atténuer les conflits d'intérêts

5.1 Fonctionnaires

Si une personne est en situation de véritable conflit d'intérêts, elle doit se récuser des situations dans lesquelles elle peut influencer les décisions ou du processus d'approvisionnement en entier. Si un

conflit d'intérêts potentiel ou apparent est déterminé avant ou pendant le processus d'approvisionnement, il peut être nécessaire de prendre des mesures d'atténuation, en consultation avec les services juridiques de votre organisation, des experts en valeurs et en éthique et l'autorité contractante, et conformément au cadre de gestion de l'approvisionnement de votre organisation. Les mesures d'atténuation doivent tenir compte des risques; de la valeur, la complexité et la sensibilité de l'approvisionnement; et du niveau d'influence de la personne.

Parmi les mesures pouvant être prises par les fonctionnaires participant au processus d'approvisionnement, on compte notamment celles qui suivent :

- mettre en place des mesures de protection ou des « barrières éthiques ⁵ » pour garantir que les personnes en situation de conflit d'intérêts n'ont pas accès aux renseignements sur l'approvisionnement. Un exemple d'une telle mesure est le recensement des renseignements sensibles et la mise en place de contrôles d'accès empêchant la personne en situation de conflit d'intérêts d'accéder à ces renseignements. Un autre exemple est d'affecter la personne à un autre projet ou à une autre unité qui n'a aucun lien avec le processus d'approvisionnement;
- veiller à ce qu'il y ait de nombreux évaluateurs de soumissions et qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts;
- engager un surveillant de l'équité ⁶ pour l'approvisionnement;
- veiller à ce que la direction, dotée d'une surveillance adéquate, soit consciente du conflit d'intérêts et à ce qu'elle examine et approuve les résultats de la personne;

- surveiller l'approvisionnement et mettre en place des points de contrôle (par exemple, à des jalons clés ou au moyen de contrôles réguliers de l'avancement aux tables de gouvernance de votre organisation) pour vérifier s'il a entraîné un avantage ou un désavantage injuste pour un fournisseur ou un avantage personnel pour un fonctionnaire;
- il incombe à tous les fonctionnaires de refuser les cadeaux, les marques d'hospitalité ou autres avantages de la part des fournisseurs qui pourraient donner lieu à une influence réelle, apparente ou potentielle sur l'objectivité de leurs fonctions et responsabilités officielles, conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts (paragraphe 4.2.13 et 4.2.14). Consultez les experts en valeurs et en éthique de votre organisation pour savoir si vous pouvez accepter des avantages de la part des fournisseurs;
- suivre les autres mesures d'atténuation déterminées par les experts en valeurs et en éthique, les services juridiques et/ou l'autorité contractante de votre organisation.

L'annexe B contient une liste de questions types pour aider les fonctionnaires participant à un approvisionnement à repérer, à signaler et à atténuer les conflits d'intérêts dans les processus d'approvisionnement.

5.2 Fournisseurs

Un fournisseur qui participe aux marchés publics peut se trouver en situation de conflit d'intérêts lorsque ses activités ou ses relations peuvent nuire à sa capacité de fournir des services impartiaux ou lui donner un avantage concurrentiel injuste.

Les fournisseurs sont soumis au *Code de conduite pour l'approvisionnement*, qui souligne qu'en présentant une soumission, le fournisseur garantit qu'aucun conflit d'intérêts réel, apparent ou

potentiel n'existe ni ne se manifestera probablement dans l'exécution du contrat. De tels conflits d'intérêts pourraient comprendre des situations dans lesquelles :

- un fournisseur a une relation avec un actionnaire, un administrateur, un associé ou un proche parent qui est actuellement ou a déjà été employé dans la fonction publique, situation dont le fournisseur est au courant et qui pourrait créer un avantage injuste pour lui;
- un fournisseur a un intérêt financier dans une autre entreprise qui présente une soumission pour le même contrat, ce qui pourrait conduire à des pratiques déloyales comme le truquage des soumissions;
- un fournisseur a un accès préférentiel à des renseignements qui pourraient lui donner un avantage injuste dans le processus de demandes.

De plus, conformément au *Code*, les fournisseurs ou leurs sous-traitants ayant connaissance de quelque chose qui entraîne ou qui entraînera probablement un conflit d'intérêts doivent immédiatement en informer l'autorité contractante par écrit. Si les fournisseurs ou leurs sous-traitants ne sont pas en mesure ou ne veulent pas se conformer aux exigences du *Code*, le Canada se réserve le droit de prendre les mesures nécessaires, notamment en cherchant à obtenir plus de renseignements, en jugeant une soumission non recevable, en résiliant le contrat pour défaut de satisfaire aux exigences, de mettre de côté l'offre à commandes, ou en suspendant ou en annulant l'arrangement en matière d'approvisionnement.

Les fournisseurs peuvent effectuer des travaux à l'appui d'un approvisionnement (comme l'élaboration de caractéristiques techniques) ou travailler à un projet ou programme connexe (comme la prestation de services de gestion de projet). Il est important de

veiller à ce qu'un conflit d'intérêts ne conduise pas à ce qu'un fournisseur bénéficie d'un avantage ou d'un désavantage injuste pour les contrats actuels ou futurs⁷. Les mesures visant à éviter les conflits d'intérêts dépendent du type de conflit d'intérêts, des risques, de la nature de l'approvisionnement et de l'influence du fournisseur. Ces mesures peuvent comprendre ce qui suit :

- exiger que les évaluateurs de soumissions sous contrat signent des déclarations de conflit d'intérêts indiquant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts avant l'évaluation;
- exclure les fournisseurs participant à l'élaboration ou à la contribution aux documents à l'appui de l'approvisionnement (comme les énoncés de travaux et les critères d'évaluation des soumissions) du processus d'approvisionnement qui en découle, comme l'exigent les accords commerciaux du Canada;
- nommer les personnes et les fournisseurs sous contrat participant à la production des documents d'approvisionnement dans l'appel d'offres et informer les soumissionnaires que ces personnes/fournisseurs sont exclus de tout appel d'offres ou tout contrat subséquent (y compris en tant que sous-traitants);
- communiquer les renseignements sur l'approvisionnement à tous les fournisseurs concernés tout en assurant un accès égal, comme l'exigent les accords commerciaux du Canada;
- veiller à ce que tout renseignement en lien avec le processus d'approvisionnement auquel un fournisseur peut avoir accès soit fourni à tous les fournisseurs;
- protéger les travaux et veiller à ce que les renseignements ne soient pas communiqués en dehors du processus d'approvisionnement officiel. Cette mesure comprend les

discussions informelles avec les fournisseurs, par exemple lors de réunions, de conférences ou d'événements de l'industrie;

- veiller à ce que les tiers (comme les consultants) qui font partie du processus d'évaluation soient divulgués aux soumissionnaires;
- tenir des registres et justifier les décisions prises tout au long de l'appel d'offres.

Si un conflit d'intérêts non atténué est relevé durant le processus d'approvisionnement et qu'il présente un risque pour l'intégrité de l'approvisionnement, il peut être nécessaire d'annuler et de relancer le processus d'approvisionnement ou de résilier le contrat, après consultation avec les services juridiques et les experts en valeurs et en éthique de votre organisation, afin de garantir l'équité.

L'annexe C contient une liste de questions types pour aider les fonctionnaires à repérer et à atténuer les conflits d'intérêts liés aux fournisseurs.

6. Surveiller les conflits d'intérêts

Les approvisionnements nécessitent une surveillance continue tout au long de leur cycle de vie afin de déterminer, de signaler et de résoudre efficacement les conflits d'intérêts. Cette exigence est particulièrement importante lors des changements de personnel (tant du côté du gouvernement que du côté des fournisseurs), de la sous-traitance et des modifications de contrat. La surveillance peut comprendre les mesures qui suivent :

- évaluer et consigner les conflits d'intérêts pour le nouveau personnel participant à l'approvisionnement;
- veiller à ce que les fournisseurs et les sous-traitants soient au courant de leurs obligations contractuelles visant l'application des normes

éthiques dans l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement, et ce, dans le respect du *Code de conduite pour l'approvisionnement*;

- effectuer des contrôles réguliers avec le propriétaire fonctionnel à des moments clés du processus de l'approvisionnement (par exemple, évaluation des soumissions, l'attribution du contrat, exécution du projet);
- tenir des registres et justifier les décisions prises tout au long de l'exécution du contrat.

Veuillez noter que le Bureau de l'intégrité et de la conformité des fournisseurs (BICF) contribue à garantir que le gouvernement fait affaire avec des fournisseurs éthiques au Canada et à l'étranger en administrant la Politique d'inadmissibilité et de suspension à l'échelle du gouvernement. Les autorités contractantes ont un rôle crucial à jouer dans la détection et le signalement des actes répréhensibles, y compris les infractions au Code de conduite pour l'approvisionnement. Lorsque cela se justifie, les autorités contractantes sont encouragées à soumettre les cas fondés d'inconduite au BICF.

7. Signaler la tricherie dans le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral

De nombreuses autres options, outre les processus liés aux conflits d'intérêts présentés plus haut dans le présent guide, existent pour signaler les actes répréhensibles et la tricherie.

La Directive sur la gestion de l'approvisionnement exige que les propriétaires fonctionnels protègent les dépenses gouvernementales contre la fraude, la corruption, la collusion et les pratiques commerciales contraires à l'éthique. Cette exigence comprend de transmettre aux échelons supérieurs les renseignements sur un acte potentiellement répréhensible concernant des approvisionnements.

Il incombe à tous les membres de la collectivité de l’approvisionnement de signaler la fraude et les actes répréhensibles en divulguant l’information révélant qu’une telle situation s’est produite ou est sur le point de se produire. La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d’actes répréhensibles* (LPFDAR) vous encourage à divulguer les actes répréhensibles à votre gestionnaire, à l’agent supérieur en matière de divulgations de votre ministère ou au Commissariat à l’intégrité du secteur public du Canada.

La ligne antifraude pour les contrats fédéraux constitue une autre option en plus du processus de divulgation de la LPFDAR. Si vous soupçonnez que quelqu’un triche ou profite injustement d’un contrat gouvernemental, vous pouvez changer le cours des choses en le signalant de manière anonyme. La tricherie dans les contrats touche tous les Canadiens et peut s’accompagner de fraude ou d’autres infractions. La ligne de dénonciation est exploitée conjointement par le Bureau de la concurrence, Services publics et Approvisionnement Canada et la Gendarmerie royale du Canada.

8. Références

- Bureau de l’intégrité et de la conformité des fournisseurs
- Code de conduite pour l’approvisionnement
- Code de valeurs et d’éthique du secteur public
- Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers
- Directive sur la gestion de l’approvisionnement
- Directive sur les conflits d’intérêts
- Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d’actes répréhensibles
- Loi sur les conflits d’intérêts
- Politique d’inadmissibilité et de suspension
- Politique sur la gestion des personnes
- Politique sur la planification et la gestion des investissements

- Politique sur les services juridiques et l'indemnisation

Annexe A : Exemples de conflits d'intérêts réels, apparents et potentiels en matière d'approvisionnement

La présente annexe donne des exemples de conflits d'intérêts réels, apparents et potentiels en matière d'approvisionnement. Certaines situations peuvent se retrouver dans plus d'une catégorie. Par exemple, un conflit d'intérêts peut être considéré à la fois comme apparent et potentiel. Même s'il est pratique de comprendre les différentes catégories, il faut se rappeler que **toute** situation de conflit d'intérêts, peu importe le type, doit être déclarée et réglée.

Conflit d'intérêts réel

Définition : une situation de conflit d'intérêts qui existe actuellement.

Exemple

Un ministère se prépare à passer un marché important pour l'acquisition d'un nouveau système de gestion de soins de santé. Plusieurs grandes entreprises ont présenté leurs soumissions. Un employé chevronné dans le domaine de la technologie de l'information (TI) du ministère a été désigné pour participer à l'évaluation des soumissions. L'employé détient des actions de l'une des entreprises soumissionnaires.

Les intérêts financiers de l'employé sont incompatibles avec ses fonctions officielles. Ce conflit d'intérêts compromet l'équité et l'intégrité du processus d'approvisionnement, car il permet à l'entreprise de tirer un avantage indu, ce qui pourrait entraîner des conséquences désastreuses pour le ministère. L'employé est donc tenu de déclarer cette situation de conflit d'intérêts et le ministère doit retirer cet employé du processus d'approvisionnement pour en garantir l'impartialité.

Conflit d'intérêts apparent

Définition : une situation qui pourrait être perçue comme un conflit d'intérêts par un observateur raisonnable, que ce soit le cas ou non.

Exemple

Un ministère évalue les soumissions présentées dans le cadre d'un important marché lié à des services de TI. L'un des évaluateurs du comité de sélection connaît une personne qui travaille pour l'une des entreprises de TI soumissionnaires. L'évaluateur et cette personne se rencontrent occasionnellement pour prendre un café et parler des grandes tendances de l'industrie. Ils n'ont jamais discuté du marché en question ni des renseignements confidentiels concernant les processus d'approvisionnement.

Un observateur raisonnable pourrait croire que, à cause de cette relation, l'évaluateur risque d'être impartial dans le cadre du processus de sélection. Même s'il n'existe aucun conflit d'intérêts réel (aucun renseignement confidentiel n'a été communiqué), la situation peut être perçue ainsi.

Pour assurer la transparence et conserver la confiance du public, l'évaluateur est tenu de déclarer cette relation avec la personne qui travaille pour l'entreprise de TI. Le ministère doit ensuite confier à l'évaluateur un projet différent ou mettre en place des mesures de surveillance supplémentaires pour atténuer toute apparence de conflit d'intérêts.

Conflit d'intérêts potentiel

Définition : une situation de conflit d'intérêts raisonnablement prévisible dans l'avenir.

Exemple

Un ministère envisage de passer un marché concernant un nouveau projet d'infrastructure de transport. Un ingénieur principal du département interagit avec un représentant d'une société d'ingénierie lors d'événements

organisés par une organisation professionnelle à laquelle ils appartiennent tous les deux. La société d'ingénierie est l'un des soumissionnaires pour le prochain contrat. L'ingénieur ne joue aucun rôle dans la préparation de la demande de soumission ni dans l'évaluation des soumissions.

Si l'entreprise remporte le marché, les interactions de l'ingénieur avec les employés de cette entreprise pourraient être raisonnablement considérées comme une situation de conflit d'intérêts prévisible dans l'avenir. Même si l'ingénieur n'a aucune influence sur le processus d'approvisionnement pour l'instant et qu'il n'a aucune responsabilité liée à la soumission, la situation pourrait être perçue comme un conflit d'intérêts si l'ingénieur devait ultérieurement participer à la supervision du projet ou d'activités connexes.

Pour éviter toute situation de conflit d'intérêts potentiel, l'ingénieur doit déclarer les interactions avec les employés de l'entreprise s'il se rend compte que celle-ci a soumissionné à un contrat du ministère. Le ministère peut ensuite faire en sorte que l'ingénieur ne joue aucun rôle dans les activités futures liées au projet d'infrastructure des transports auxquelles l'entreprise participe.

Annexe B : Liste de vérification pour aider les fonctionnaires à repérer et à atténuer les conflits d'intérêts dans le processus d'approvisionnement

Les exemples des questions ci-dessous aideront les fonctionnaires qui prennent part au processus d'approvisionnement à repérer, à signaler et à atténuer les conflits d'intérêts dans le processus d'approvisionnement.

Repérage des conflits d'intérêts

- ☐ Avez-vous examiné votre situation personnelle pour déterminer si vous vous trouvez dans une situation de conflit d'intérêts réel, apparent ou

potentiel? En cas de doute à cet égard ou si vous avez des questions :

- Demandez conseil à votre gestionnaire, si possible, comme indiqué au paragraphe A.2.2.2 de la Directive sur les conflits d'intérêts;
- Vous pouvez communiquer avec le haut fonctionnaire de votre organisation chargé des valeurs et de l'éthique ou avec le haut fonctionnaire qui est chargé des conflits d'intérêts et des conflits de responsabilités;

☐ Si vous êtes gestionnaire, avez-vous discuté avec vos subordonnés directs qui participent à l'approvisionnement afin de déterminer s'ils se trouvent en situation de conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel? Dans l'affirmative, ont-ils présenté une déclaration de conflit d'intérêts?

☐ L'autorité contractante dispose-t-elle d'un document signé par la propriétaire fonctionnel concerné confirmant la réalisation d'un examen du contrat ou de l'autorisation de tâches et déclarant qu'elle ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel?

☐ Connaissez-vous les exigences en matière de valeurs et d'éthique en ce qui concerne les conflits d'intérêts dans le cadre du processus d'approvisionnement? Consultez les documents suivants :

- *Code de valeurs et d'éthique du secteur public;*
- *Loi sur les conflits d'intérêts;*
- *Directive sur les conflits d'intérêts;*
- *Directive sur la gestion de l'approvisionnement;*
- *Code de conduite pour l'approvisionnement;*
- Code de conduite de votre ministère.

Signalement des conflits d'intérêts

☐ Si vous vous trouvez en situation de conflit d'intérêts, avez-vous déployé tous les efforts possibles pour remédier à la situation, conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts (paragraphe A.2.2)?

- ☐ Avez-vous signalé par écrit à votre administrateur général tous les emplois et activités extérieurs, les biens, les dettes et les intérêts qui pourraient donner lieu à un conflit d'intérêts dans le cadre de vos fonctions et responsabilités officielles, conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts (paragraphe 4.2.3)?
- ☐ Connaissez-vous les procédures de votre organisation pour signaler les conflits d'intérêts et les avez-vous suivies? Conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts, les organisations gouvernementales doivent posséder les mécanismes appropriés pour aider les gens à déclarer des conflits d'intérêts.
- ☐ Si vous êtes propriétaire fonctionnel ou fonctionnelle et que vous vous trouvez en situation de conflit d'intérêts, l'avez-vous immédiatement signalé et informé l'autorité contractante, conformément au paragraphe F.2.7.2 de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement?
- ☐ Est-ce qu'un cadre disposant des pouvoirs de surveillance nécessaires a été informé du conflit d'intérêts?

Atténuation des conflits d'intérêts

- ☐ Si vous vous trouvez en situation de conflit d'intérêts, avez-vous déployé tous les efforts possibles pour vous retirer du conflit, conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts (paragraphe A.2.2.2.1)?
- ☐ Les groupes ci-dessous ont-ils été consultés en ce qui a trait aux mesures d'atténuation?
 - Les services juridiques de votre organisation? Remarque : Les membres des services juridiques ne peuvent pas donner de conseils aux fonctionnaires sur la façon d'atténuer un conflit d'intérêts personnel. Il faudrait que le gestionnaire ou l'autorité contractante consulte les services juridiques dans une telle situation.
 - Les experts en valeurs et en l'éthique de votre organisation?

◦ L'autorité contractante?

- ☐ Avez-vous pris connaissance du cadre de gestion de l'approvisionnement de votre organisation et de ses exigences concernant l'intégrité et les conflits d'intérêts?
- ☐ Avez-vous créé une séparation adéquate entre les personnes en situation de conflit d'intérêts et le processus d'approvisionnement? Par exemple, avez-vous envisagé la possibilité de réaffecter les personnes en situation de conflit d'intérêts à un autre projet ou à une autre unité n'ayant aucun lien avec le processus d'approvisionnement?
- ☐ Les informations sensibles ont-elles été préalablement recensées, et des contrôles d'accès ont-ils été mis en place pour empêcher les personnes en conflit d'intérêts d'y accéder de manière inappropriée?
- ☐ Le conflit d'intérêts a-t-il été signalé aux cadres disposant qui ont des pouvoirs de supervision nécessaires? Les résultats attendus de la personne concernée sont-ils examinés et signés par ces cadres?
- ☐ Refusez-vous les cadeaux, les marques d'hospitalité et les autres avantages offerts par les fournisseurs si ceux-ci peuvent avoir une influence sur votre objectivité dans le cadre de vos fonctions et responsabilités officielles? Pour plus d'informations, voir la Directive sur les conflits d'intérêts (sections 4.2.13 et 4.2.14).
- ☐ Le projet en question fait-il appel à de nombreuses personnes ne se trouvant pas en situation de conflit d'intérêts pour évaluer les soumissions?
- ☐ Avez-vous consulté le personnel du Programme de surveillance de l'équité de Services publics et Approvisionnement Canada pour savoir s'il serait avantageux dans le cadre du processus d'approvisionnement de retenir les services d'une personne chargée de la surveillance de l'équité?
- ☐ Conservez-vous des documents présentant en détail l'ensemble des étapes du processus d'approvisionnement, notamment les décisions qui ont été prises?
- ☐ Appliquez-vous d'autres mesures d'atténuation indiquées par les experts en valeurs et en éthique et les services juridiques de votre

organisation, ainsi que par l'autorité contractante?

Surveillance des conflits d'intérêts

- ☐ Surveillez-vous le processus d'approvisionnement afin d'éviter :
 - de privilégier des fournisseurs ou de les désavantager?
 - de donner un avantage personnel à tout fonctionnaire participant au processus d'approvisionnement?
- ☐ Avez-vous établi des points de contrôle à des étapes clés, par exemple l'évaluation des soumissions et l'attribution du contrat, afin de vous assurer que les conflits d'intérêts sont repérés et atténués?

Annexe C : Liste de vérification pour aider les fonctionnaires à repérer et à atténuer les conflits d'intérêts liés aux fournisseurs

Les exemples des questions suivantes aideront les fonctionnaires qui participent au processus d'approvisionnement à repérer et à atténuer les conflits d'intérêts dans le cadre de leur collaboration avec les fournisseurs.

Repérage des conflits d'intérêts

- ☐ Le fournisseur a-t-il une relation avec un actionnaire, un administrateur, un associé ou un membre de leur famille qui est actuellement ou a déjà été employé dans la fonction publique, situation dont le fournisseur est au courant et qui pourrait créer un avantage injuste pour lui?
- ☐ Est-ce que les fournisseurs ont un intérêt financier dans une autre entreprise qui soumissionne pour le même contrat?
- ☐ Est-ce que les fournisseurs ont un accès préférentiel à des informations qui pourraient leur donner un avantage injuste dans le processus d'appel d'offres?

- ☐ Est-ce que les fournisseurs qui se trouvent dans une situation de conflit d'intérêts ont immédiatement communiqué la situation, par écrit, à l'autorité contractante, comme l'exige le Code de conduite pour l'approvisionnement?
- ☐ Avant le début du processus d'évaluation, avez-vous demandé aux personnes chargées d'évaluer les soumissions, qui ont été embauchées dans le cadre d'un contrat, de signer une déclaration attestant qu'elles ne sont pas en situation de conflit d'intérêts?

Atténuation des conflits d'intérêts

- ☐ Si des fournisseurs vous informent qu'une personne au sein de leur personnel est susceptible de se trouver en situation de conflit d'intérêts, collaborez-vous avec ces fournisseurs pour vous assurer que des mesures de protection appropriées sont mises en place, en concertation avec les services juridiques de votre organisation?
- ☐ Avez-vous exclu du processus d'approvisionnement les fournisseurs qui ont participé ou pourraient contribuer à l'élaboration de documents à l'appui de l'approvisionnement (par exemple, énoncés des travaux et critères d'évaluation des soumissions), comme l'exigent les accords commerciaux conclus par le Canada?
- ☐ Prenez-vous des mesures pour protéger les travaux et vous assurer que les informations ne sont pas communiquées lors de discussions informelles avec les fournisseurs, par exemple lors de réunions, de conférences ou d'événements de l'industrie?
- ☐ Avez-vous consulté les spécialistes de l'approvisionnement et les juristes de votre organisation au sujet des mesures à prendre lorsque les fournisseurs ou les sous-traitants sous leur responsabilité ne respectent pas les exigences du *Code de conduite pour l'approvisionnement*? Parmi les mesures à prendre, on compte notamment d'obtenir des informations supplémentaires, de juger une soumission irrecevable, de résilier le contrat pour défaut de satisfaire aux exigences, d'annuler l'offre à

commandes, et/ou de suspendre ou annuler l'arrangement en matière d'approvisionnement, comme défini à l'article 3 du Code.

☐ Si vous avez cerné un conflit d'intérêts non atténué qui met en péril l'intégrité de l'approvisionnement, avez-vous discuté avec les experts en valeurs et en éthique et les services juridiques de votre organisation de la possibilité d'annuler, de réattribuer ou de résilier le contrat?

Transparence et documentation

☐ Le nom des personnes embauchées dans le cadre d'un contrat et des fournisseurs qui participent à la préparation des documents d'approvisionnement figure-t-il dans la demande de soumissions?

☐ Avez-vous informé les soumissionnaires que les personnes embauchées dans le cadre d'un contrat ou les fournisseurs ayant participé à la préparation des documents d'approvisionnement, y compris les sous-traitants dont le nom figure dans la demande de soumissions, ne pourront pas participer à la demande de soumissions ou obtenir le contrat qui en résulterait?

☐ Avez-vous communiqué les informations relatives à l'approvisionnement en même temps à l'ensemble des fournisseurs susceptibles d'y participer afin de garantir l'égalité d'accès, comme l'exigent les accords commerciaux du Canada?

☐ Avez-vous veillé à ce que le nom des tiers participant au processus d'évaluation, par exemple les consultants, soit communiqué aux soumissionnaires?

☐ Avez-vous gardé des documents d'approvisionnement en bonne et due forme et justifié les décisions prises tout au long du processus d'appel d'offres?

Divulgence d'actes répréhensibles

☐ Si vous avez connaissance de cas de fraude ou d'actes répréhensibles, les avez-vous communiqués à votre gestionnaire, à l'agent supérieur en

matière de divulgations de votre organisation ou au Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, comme le prévoit la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles?

☐ Si vous soupçonnez une personne de tricher ou de bénéficier injustement d'un contrat public, avez-vous songé à dénoncer anonymement cette personne au personnel de la Ligne antifraude pour les contrats fédéraux?

Notes en bas de page

- 1 La Politique sur la gestion des personnes s'applique aux personnes employées dans l'administration publique centrale, et aux organisations qui composent l'administration publique centrale telle qu'elle est définie à l'article 11 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- 2 Aux termes de la *Loi sur les conflits d'intérêts*, un titulaire de charge publique se trouve en situation de conflit d'intérêts lorsqu'il exerce un pouvoir officiel ou une fonction officielle qui lui fournit la possibilité de favoriser son intérêt personnel ou celui d'un membre de sa famille ou d'un ami, ou de favoriser de façon irrégulière celui de toute autre personne. Les termes « réel », « apparent » et « potentiel » en rapport avec les conflits d'intérêts ne s'appliquent pas de la même façon que dans la Directive sur les conflits d'intérêts.
- 3 Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique Aider les députées et députés et les titulaires de charge publique à se conformer

- 4 Un avantage injuste dans le cadre d'un approvisionnement peut survenir lorsqu'un fournisseur obtient un avantage en raison d'un comportement inapproprié au cours du processus d'approvisionnement. Parmi les exemples d'avantages injustes, notons l'accès à des renseignements non publics ou le fait d'avoir des liens personnels avec des évaluateurs.
- 5 Une barrière éthique est un ensemble de procédures et de mesures de protection mises en œuvre pour prévenir les conflits d'intérêts et protéger les renseignements sensibles au sein d'une organisation.
- 6 Le Programme de surveillance de l'équité de Services publics et Approvisionnement Canada retient et gère les services de surveillants de l'équité indépendants qui agissent en tant que tiers objectifs pour observer la totalité ou une partie d'une activité d'approvisionnement.
- 7 Il convient de noter que l'avantage naturel dont bénéficient les fournisseurs existants (ceux qui ont déjà remporté des contrats pour effectuer un travail semblable) n'est normalement pas considéré comme étant un avantage injuste. Un fournisseur existant peut détenir un avantage naturel non discriminatoire sur ses concurrents du fait de l'expérience qu'il a acquise dans le cadre de contrats passés et cela, en soi, n'est pas considéré comme étant injuste.

