



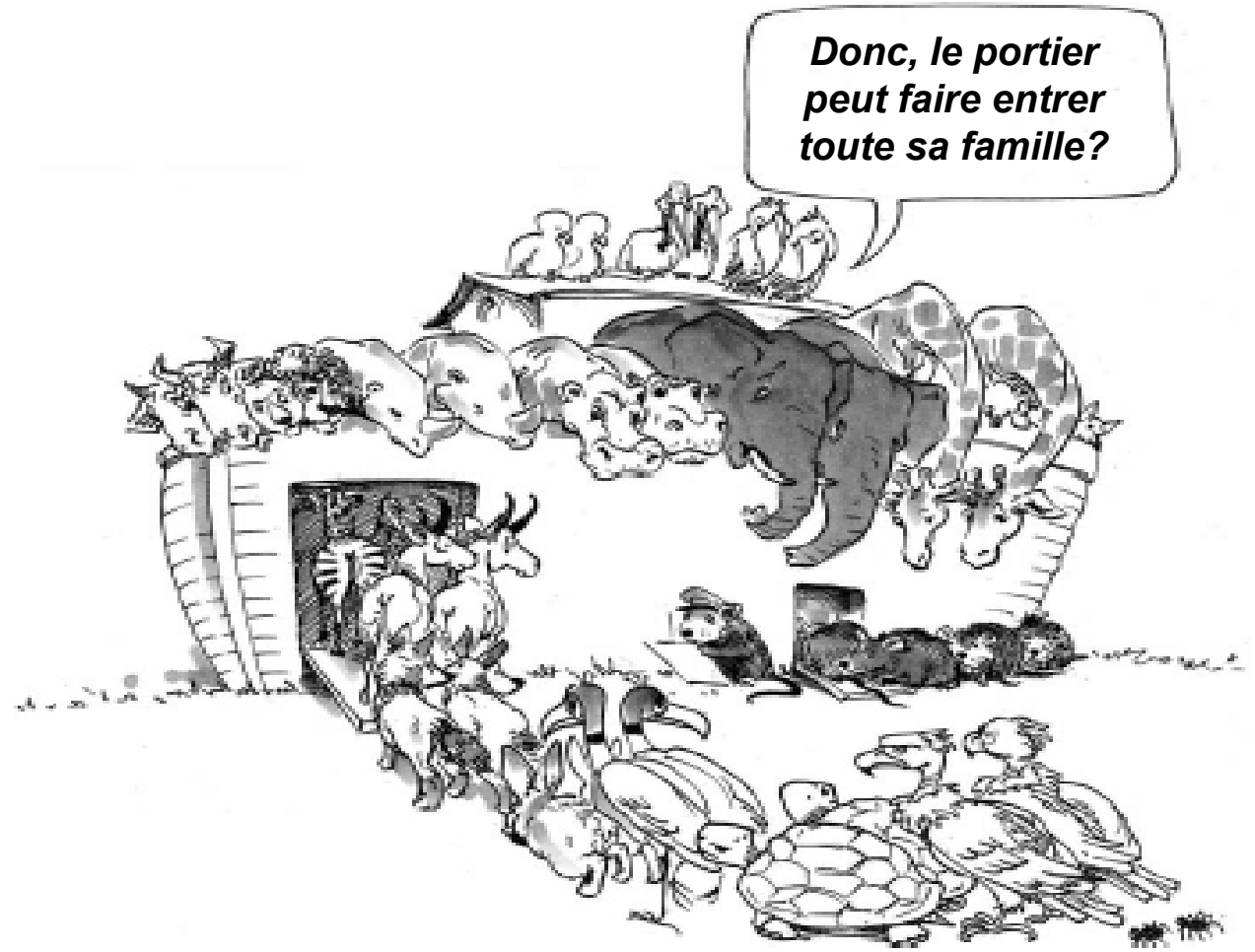
Gérer les conflits d'intérêts



Gérer les conflits d'intérêts

Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?

- *Gain personnel aux dépens des autres*



Pourquoi une Première Nation devrait-elle se préoccuper des conflits d'intérêts?

- Depuis la crise financière de 2008, les attentes en matière de gouvernance ont changé
- Le besoin de définir et de gérer les conflits d'intérêts est devenu urgent (car ils ont été mal gérés dans le secteur privé)
- Les banques et autres prêteurs exigent dorénavant une bonne gestion des conflits d'intérêts
- Des cadres comme celui du COSO et les normes du CGF en matière de finances et de gouvernance répondent à ces exigences



Pourquoi gérer les conflits d'intérêts?

- ✓ S'assurer que chaque décision est prise dans l'intérêt de la Nation
- ✓ Réduire au minimum les critiques à l'endroit des membres du conseil de Première Nation, des membres du personnel et des sous-traitants
- ✓ Favoriser la transparence et la reddition de comptes
- ✓ Bâtir la confiance et le soutien de la collectivité
- ✓ Répondre aux exigences de certification du SGF

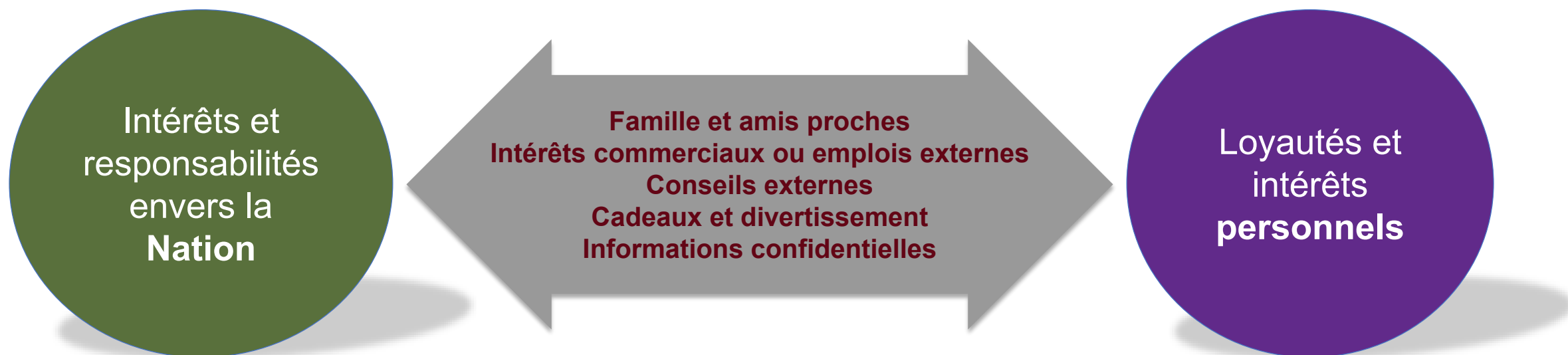
Définir les conflits d'intérêts

- Définir ce qu'est un conflit d'intérêts signifie définir ce que sont les « intérêts personnels », c'est-à-dire les « **motivations contradictoires** ». C'est ce qui crée un « gain personnel » aux dépens des autres, c'est-à-dire la Nation.
- Le terme « personnel » peut désigner la famille immédiate, les amis proches, d'autres parents, des intérêts commerciaux, un autre emploi, etc. Cette définition est propre à chaque Nation et peut être précisée dans une politique ou dans la Loi sur l'administration financière.
- Quelle devrait être la portée de la définition de « motivations contradictoires » (intérêts personnels)?



Gain personnel aux
dépens des autres

Conflits d'intérêts réels, perçus, potentiels – Définir les « intérêts personnels »





Conflits d'intérêts réels, perçus et potentiels

Conflits d'intérêts perçus

- Situation où il y a apparence de conflit d'intérêts, sans que le conflit ne soit nécessairement réel.
- Une apparence de conflit d'intérêts peut être aussi dommageable qu'un conflit réel, en raison du doute qu'elle soulève à l'égard de l'intégrité de la personne et de la Nation.

Conflits d'intérêts potentiels

- Situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts lorsque les intérêts personnels d'une personne pourraient entrer en conflit avec d'autres intérêts dans l'avenir.

Conflits d'intérêts réels, perçus, potentiels – Déterminer s'il existe un conflit d'intérêts

?

Quelles sont les responsabilités de la personne?

?

Cette personne ou ses amis ou parents proches ont-ils des motivations contradictoires?

Exemple n° 1 – Réel, perçu, potentiel ou aucun?

Le gestionnaire du logement d'une Nation est propriétaire de 50 % d'une entreprise de gestion immobilière, et il siège à son conseil d'administration. Cette entreprise fait une soumission pour aider la Nation à gérer ses nouveaux immeubles de logements.

Question 1 : Quelles sont les responsabilités du gestionnaire du logement? L'administration efficace de la politique et des ressources de la Nation en matière de logement.

Question 2 : Le gestionnaire du logement a-t-il des motivations contradictoires? Gagner de l'argent grâce à son entreprise de gestion immobilière. En tant que gestionnaire du logement, il a accès à de l'information confidentielle sur les exigences des contrats à laquelle d'autres soumissionnaires n'ont pas accès.

Question 3 : Existe-t-il un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel, ou encore aucun conflit d'intérêts?

Exemple n° 2 – Réel, perçu, potentiel ou aucun?

La Nation envisage d'investir dans un campement minier à but lucratif, et un des membres du conseil de Première Nation siège également au conseil d'administration de cette entreprise à titre d'administrateur indépendant (et non à titre de membre du conseil de la Première Nation).

Question 1 : Quelles sont les responsabilités du membre du conseil de Première Nation? Il doit agir dans l'intérêt supérieur de la Nation et s'efforcer d'atteindre les objectifs stratégiques de la Nation.

Question 2 : Le membre du conseil a-t-il des motivations contradictoires? À titre d'administrateur du campement minier, il représente les intérêts des actionnaires de cette entreprise.

Question 3 : Existe-t-il un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel, ou encore aucun conflit d'intérêts?

Exemple n° 3 – Réel, perçu, potentiel ou aucun?

Le gestionnaire d'une Première Nation est propriétaire d'une entreprise de déneigement qui est complètement distincte de ses fonctions de gestionnaire de la Nation. À l'heure actuelle, la Nation est partie à une entente avec une municipalité voisine pour le déneigement, mais elle n'est pas satisfaite de la qualité du service. Elle envisage de faire un appel d'offres pour octroyer un nouveau contrat de déneigement.

Question 1 : Quelles sont les responsabilités du gestionnaire de la Première Nation? Il doit voir à la gestion quotidienne des activités de la Nation.

Question 2 : Le gestionnaire a-t-il des motivations contradictoires? Pas en ce moment, mais il pourrait en avoir si la Nation faisait un appel d'offres pour octroyer un nouveau contrat de déneigement.

Question 3 : Existe-t-il un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel, ou encore aucun conflit d'intérêts?

Étude de cas n° 1 – Réel, perçu, potentiel ou aucun?

Le secteur des travaux d'immobilisations a fait ses recommandations au conseil de Première Nation au sujet d'un fournisseur pour la rénovation de 25 maisons.

- Il y a eu un appel d'offres et trois propositions ont été soumises. Le directeur des travaux d'immobilisations faisait partie du comité de sélection, lequel a recommandé d'octroyer le contrat au fournisseur n° 2. L'évaluation a été fondée sur le coût, les compétences et l'expérience antérieure.
- Le cousin du directeur des travaux d'immobilisations est propriétaire à 50 % du fournisseur n° 2.
- Le directeur des travaux d'immobilisations et son cousin ne sont pas proches, et le directeur n'a plus de lien avec cette famille. Il n'a pas déclaré de conflit d'intérêts.

À vos tables, déterminez s'il y a un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel, ou encore s'il n'y a aucun conflit d'intérêts.

Après 5 minutes de discussion, nommez un porte-parole qui fera part de vos conclusions au reste du groupe.

Étude de cas n° 1 – Solution possible

Question 1 : Quelles sont les responsabilités du directeur des travaux d'immobilisations? Gérer les politiques et les ressources de la Nation en matière de travaux d'immobilisations.

Question 2 : Le directeur des travaux d'immobilisations a-t-il des motivations contradictoires? Il semble que non, car il n'est plus en contact avec la famille de son cousin.

Question 3 : Existe-t-il un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel? Il y a sans doute un conflit d'intérêts **perçu**, puisque le directeur des travaux d'immobilisations n'entretient pas de liens avec la famille de son cousin.

Quels sont les outils pour gérer les conflits d'intérêts réels, perçus et potentiels?

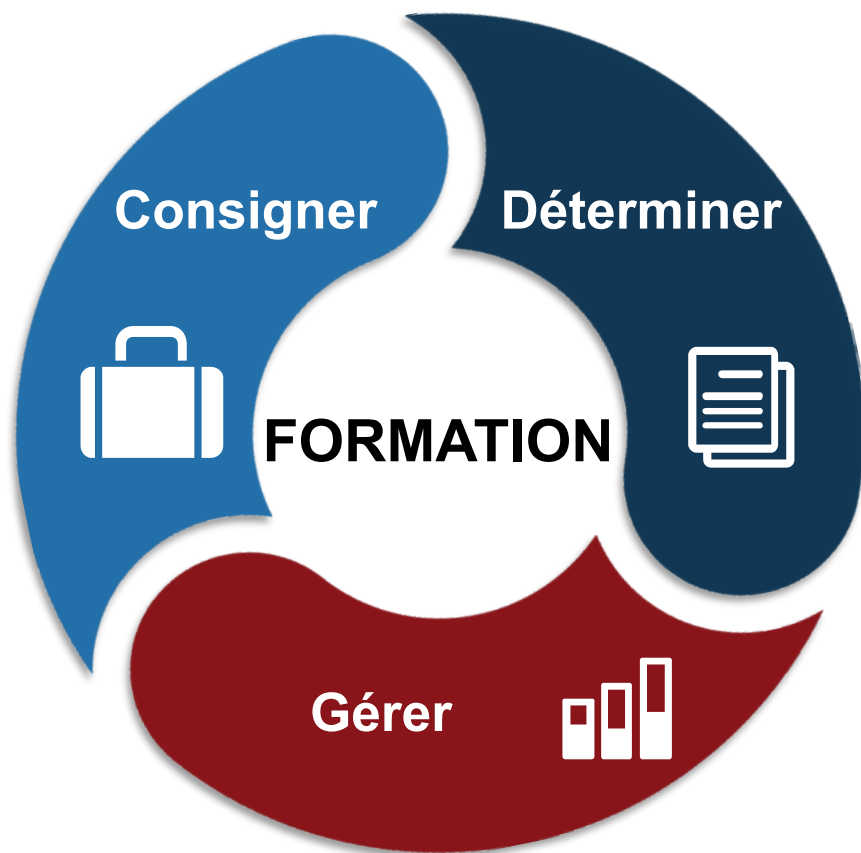
Étude de cas n° 1 – Outils de gestion des conflits d'intérêts

Comment cette Première Nation peut-elle gérer un conflit d'intérêts **perçu**?

En se dotant d'une politique sur les conflits d'intérêts comprenant ce qui suit :

- Définition de la portée de « motivations contradictoires »; par exemple, les membres de la famille qui ne sont pas des membres de la famille immédiate entrent-ils dans cette définition? La réponse peut varier selon la situation. Pour le savoir, il faut déterminer si le directeur des travaux d'immobilisations retirera un avantage personnel (lui ou un membre de sa famille ou un ami proche) aux dépens de la Nation. Dans le cas présent, le cousin est-il un membre de la famille ou un ami proche? Seul le **conseil** ou le **supérieur immédiat** peut en décider, à la lumière des faits connus.
- Quels sont les outils permettant de gérer les conflits d'intérêts réels, perçus et potentiels?

Gérer les conflits d'intérêts



Qui détermine s'il existe un conflit d'intérêts?

Quand et comment un conflit doit-il être déclaré?

Quand et comment un conflit doit-il être géré?

Conséquences?

Politique sur les conflits d'intérêts

Code de conduite

Mécanismes favorisant la transparence et le reddition de comptes

Politique sur les conflits d'intérêts

Une politique efficace comprend :

- une définition claire de ce qu'est un « conflit d'intérêts » comprenant la définition de ce qui constitue des « motivations contradictoires » et indiquant clairement au conseil, aux membres du personnel et aux sous-traitants ce que la Nation considère être un traitement **juste, équitable et transparent**;
- l'exigence que les membres du conseil fassent une déclaration annuelle de leurs intérêts personnels pouvant donner lieu à des conflits d'intérêts;
- l'exigence que les cadres, les membres de comités, les membres du personnel, les sous-traitants et les mandataires déclarent le plus rapidement possible toute situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts;
- des restrictions à l'égard de l'acceptation de cadeaux et d'avantages susceptibles d'influencer la décision d'une personne dans le cadre de ses fonctions au sein de la Nation;
- des directives indiquant qui, ultimement, décide si un conflit d'intérêts (réel, perçu ou potentiel) existe. En principe, pour les membres du conseil, les membres de comités, les cadres et les sous-traitants importants, la décision reviendra au conseil; pour les membres du personnel et les sous-traitants, la décision reviendra au supérieur immédiat ou au gestionnaire de secteur;
- des procédures sur la façon de gérer et de consigner les conflits d'intérêts indiquant clairement au conseil, aux membres du personnel, aux sous-traitants et aux mandataires comment **éviter** et **gérer** les conflits d'intérêts;
- les conséquences de ne pas se conformer à la politique sur les conflits d'intérêts.

Politique sur les conflits d'intérêts

Une procédure efficace comprend :

Éviter un conflit d'intérêts : Exemple A : Une personne peut vendre ses intérêts dans une entité à la source d'un conflit d'intérêts ou faire en sorte que ces intérêts soient gérés par une tierce partie **indépendante**. Il faut toutefois déterminer dans quelle mesure cette option est réaliste...

Un chef nouvellement élu apprend que ses intérêts dans une entreprise qui est un fournisseur important de la Nation créent un conflit d'intérêts. Le chef accepte de « se départir » de ses intérêts dans l'entreprise et les « vend » à sa mère âgée de 90 ans. Le conflit est-il vraiment résolu? Le chef a-t-il réellement créé la distance nécessaire entre lui et l'entreprise?

Politique sur les conflits d'intérêts

Une procédure efficace comprend :

Gérer un conflit d'intérêts : Une personne en situation de conflit d'intérêts ne doit pas participer à la situation causant le conflit ni obtenir d'information à ce sujet. Si l'on prend l'exemple d'un membre du conseil, ce membre ne recevrait pas les documents de réunion relatifs à la situation occasionnant le conflit. Il ou elle devrait également se retirer physiquement et effectivement de toute discussion et de toute décision concernant la situation occasionnant le conflit. Le tout serait consigné dans le procès-verbal, et ce membre du conseil ne recevrait pas le procès-verbal dans lequel il est question de la situation causant le conflit d'intérêts.

Éléments de réflexion – même si la personne est sortie de la salle et s'abstient de voter, pourrait-elle *influencer* la décision prise par les autres?

Exemple – un membre du conseil ayant le soutien (les votes) d'un grand nombre de membres de la collectivité pourrait se retirer, mais le conseil pourrait néanmoins vouloir « lui faire plaisir » pour conserver ou rehausser le soutien des membres de la collectivité.

Politique sur les conflits d'intérêts

Comment une Première Nation peut-elle remédier à une telle situation? Bâtir la confiance des membres de la collectivité au moyen de procédures administratives de gestion des conflits d'intérêts intègres et efficaces de manière que tous les membres de la collectivité, les membres du conseil, les cadres, les membres du personnel, les membres de comités, les sous-traitants et les mandataires soient traités de façon **juste**, **équitable** et **transparente** dans un contexte où les décisions sont toujours prises en fonction des intérêts de la Nation.

Cette façon de faire est au cœur des saines pratiques en matière de gouvernance et de finances (des politiques justes, équitables et transparentes relatives au logement, aux achats, aux embauches, aux congédiements, etc.)

Simulation d'assemblée du conseil – Gérer les conflits d'intérêts

Le fils du chef nouvellement élu possède des intérêts majoritaires dans l'entreprise de construction engagée durant le mandat du conseil précédent pour asphaltier les routes du territoire de la Nation. Il s'agit de la première assemblée du nouveau conseil où il sera question de ce contrat.

La livraison des services pose problème : l'asphaltage est en retard d'un mois sur l'échéancier et dépasse le budget de 20 000 \$. Le Comité des finances et d'audit s'est penché sur la question et a fait un résumé écrit pour le conseil expliquant les dépassements et la façon dont la situation sera corrigée au cours de la période restante du contrat de 2 ans, et il recommande au conseil de verser une somme supplémentaire de 20 000 \$ à l'entreprise de construction.

Politique sur les conflits d'intérêts – Cadeaux et avantages

MÉRITE – Le cadeau est-il **mérité**, c'est-à-dire qu'on me l'offre pour quelque chose que j'ai accompli dans le cadre de mes fonctions au sein de la Nation (et non pas parce que je l'ai demandé, encouragé ou que j'y ai fait allusion)?

INDÉPENDANCE – Si j'accepte ce cadeau, puis-je continuer de faire mon travail de manière **indépendante**, sans subir d'influence ou faire des choses que je ne ferais pas autrement?

LIBERTÉ D'ACTION – Si j'accepte ce cadeau, serai-je **libre** de toute obligation de faire quelque chose en retour pour la personne ou l'entreprise qui me l'a offert?

TRANSPARENCE – Si j'accepte ce cadeau, serai-je en mesure de dire en toute **transparence** à mon superviseur, au conseil, à la Nation, à ma famille ou à toute autre personne d'où il provient et pourquoi je l'ai reçu?

Gestion des conflits d'intérêts

Autres mécanismes importants de gestion des conflits d'intérêts :

1. Mettre en place un **code de conduite** qui guide les actions, les décisions et les comportements des membres du conseil, des cadres, des membres de comités, des membres du personnel, des sous-traitants et des mandataires.
2. **Formation, formation, formation**, sur une base régulière, portant sur la politique relative aux conflits d'intérêts et sur le code de conduite destinée aux membres du conseil, aux cadres, aux membres de comités, aux membres du personnel, aux sous-traitants et aux mandataires.
3. **Communication, communication, communication** aux membres de la collectivité au sujet de la politique sur les conflits d'intérêts et du code de conduite de la Nation.
4. Appliquer de **saines pratiques en matière de gouvernance et de finances** en ce qui a trait notamment aux rôles, aux responsabilités, aux achats, aux embauches, aux congédiements, à la séparation des responsabilités et aux dénonciations afin d'éviter toute confusion et de favoriser de bons processus ainsi que la transparence et la reddition de comptes.

Gestion des conflits d'intérêts

En *pratique*, comment fonctionne une politique sur les conflits d'intérêts?

Conflits d'intérêts
récurrents

Capacité du conseil
d'atteindre le
quorum

Annuels ou
constants

Étude de cas n° 2 – Réel, perçu, potentiel ou aucun?

Le cousin de la gestionnaire de l'aide sociale est bénéficiaire de l'aide sociale depuis plusieurs années. Alors qu'elle marchait avec la réceptionniste, la gestionnaire a entendu une conversation entre sa mère et sa tante au sujet de son cousin, disant qu'il a récemment commencé un emploi en construction dans la ville voisine. La gestionnaire de l'aide sociale sait que son cousin n'a pas déclaré cet emploi au bureau d'aide sociale. La politique relative à l'aide sociale de la Nation stipule que tout changement dans les revenus ou la situation d'emploi d'un bénéficiaire doit être déclaré dès qu'il se produit.

À vos tables, discutez des points suivants :

1. La gestionnaire de l'aide sociale est-elle dans l'obligation de déclarer ce fait au sujet de la situation d'emploi de son cousin à son directeur? (Existe-t-il un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel, ou aucun conflit d'intérêts?) Expliquez votre réponse.
2. Si vous estimez qu'il faut gérer cette situation, que suggérez-vous de faire?
3. Et si la réceptionniste n'avait pas été présente et que seule la gestionnaire avait entendu la conversation, y aurait-il des préoccupations d'ordre éthique?

Après 5 minutes de discussion, nommez un porte-parole qui fera part de vos conclusions au reste du groupe.

Étude de cas n° 2 – Solution possible

Question 1 : Quelles sont les responsabilités de la gestionnaire? Administrer les politiques et les ressources de la Nation en matière d'aide sociale.

Question 2 : La gestionnaire a-t-elle des motivations contradictoires? Son cousin pourrait perdre une partie ou la totalité de son revenu d'aide sociale si cette source de revenus était déclarée, ce qui pourrait rendre les relations familiales plus tendues pour la gestionnaire de l'aide sociale. La gestionnaire de l'aide sociale a un intérêt personnel à « ne pas avoir entendu » cette conversation pour s'éviter une situation personnelle difficile.

Question 3 : Existe-t-il un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel, ou aucun conflit d'intérêts? Il y a sans doute un conflit d'intérêts réel, bien que ce ne soit pas tout à fait clair. Le fait de ne pas divulguer l'information peut être considéré comme un conflit d'intérêts, mais il peut être difficile de le prouver s'il n'y a pas de témoin ni de preuve concrète. Il est alors davantage question de préoccupations d'ordre éthique.

Étude de cas n° 2 – Solution possible (suite)

Comment gérer cette situation?

- La gestionnaire de l'aide sociale peut en parler à son directeur de manière confidentielle.
- Un autre membre du personnel peut communiquer avec le cousin pour lui demander si ses revenus ou sa situation d'emploi ont changé afin de valider l'information sans compromettre la réputation de la gestionnaire de l'aide sociale (advenant que l'information qu'elle a entendue soit fausse).

Dans la mesure où la Nation a mis en place une politique sur les conflits d'intérêts et un code de conduite et que la gestionnaire de l'aide sociale en a pris connaissance et a signé le code de conduite, elle pourrait faire l'objet de mesures disciplinaires si la source de revenus de son cousin n'était pas déclarée. Les mesures disciplinaires doivent être clairement établies dans la politique relative aux ressources humaines (système d'avertissements, programme de redressement, etc.)

Étude de cas n° 3 – Jeu de rôles

Les personnes à votre table représentent le conseil de la Première Nation de l'Aigle. Vous avez entendu dire qu'un membre du personnel raconte que les processus d'achats et d'attribution de contrats de la Nation sont corrompus.

La Nation a octroyé un contrat pour l'entretien de ses immeubles. Selon sa politique relative aux achats, la Nation doit faire un appel d'offres pour l'attribution de contrats de plus de 5 000 \$. Les dépenses de moins de 5 000 \$ peuvent être approuvées par les gestionnaires sans passer par un processus d'appel d'offres.

En discutant avec le membre du personnel, vous apprenez que la gestionnaire responsable de l'attribution des contrats d'entretien des immeubles a un oncle qui a récemment acheté une petite entreprise d'entretien d'immeubles. Vous apprenez également que depuis quatre mois, la gestionnaire a cessé d'utiliser les services du fournisseur habituel de la Nation et qu'elle a fait appel à l'entreprise de son oncle pour des travaux d'entretien ponctuels. La valeur des services était de moins de 5 000 \$, et la gestionnaire a expliqué que le prix des services offerts par l'entreprise de son oncle sont les mêmes que ceux du fournisseur habituel de la Nation. En outre, elle a indiqué que, selon elle, l'entreprise de son oncle est plus fiable que l'autre fournisseur. Elle n'a avisé personne de ce changement de fournisseur.

Étude de cas n° 3 – Jeu de rôles (suite)

En tant que conseil, vous devez déterminer s'il existe un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel ou s'il n'existe aucun conflit d'intérêt (à l'aide de la méthode en trois étapes).

En tant que conseil, vous devez déterminer si des mesures doivent être prises à l'égard du conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel, ou à l'égard de l'absence de conflit d'intérêts, ainsi qu'en ce qui a trait au possible non-respect du code de conduite de la Nation par la gestionnaire.

Désignez une personne pour rédiger le compte rendu de la réunion.

Après 15 minutes, désignez un porte-parole pour communiquer les conclusions de votre conseil et la façon dont il estime que la situation devrait être gérée.

Étude de cas n° 3 – Jeu de rôles – Solution possible

Question 1 : Quelles sont les responsabilités de la gestionnaire? Administrer les politiques et les ressources de la Nation en matière d'entretien des immeubles.

Question 2 : La gestionnaire a-t-elle des motivations contradictoires? L'oncle de la gestionnaire pourrait faire des gains financiers grâce au contrat octroyé par cette dernière.

Question 3 : Existe-t-il un conflit d'intérêts réel, perçu ou potentiel, ou aucun conflit d'intérêts? Oui, un conflit d'intérêts réel.

Éléments à considérer

- La valeur du contrat est de moins de 5 000 \$; il n'était donc pas nécessaire de faire un appel d'offres.
- Il se pourrait que l'entreprise de l'oncle de la gestionnaire soit effectivement plus fiable, bien que ce fait ne soit pas connu. La gestionnaire pourrait devoir présenter des preuves.
- La gestionnaire aurait-elle dû déclarer la relation entre cette entreprise et son oncle avant de lui attribuer le contrat? Oui, car le fait que son oncle soit propriétaire de cette entreprise aurait pu influencer sa décision de lui octroyer le contrat. L'entreprise de l'oncle de la gestionnaire aurait pu avoir un avantage déloyal sur d'autres soumissionnaires lui permettant de respecter toutes les exigences du contrat si la gestionnaire lui avait fait part de cette information (explicitement ou sans s'en rendre compte).

Étude de cas n° 3 – Jeu de rôles – Solution possible (suite)

Gérer la situation

- En tant que conseil, déterminez qu'il existe un conflit d'intérêts réel et consignez cette décision.
- Demandez à la gestionnaire de déclarer ce conflit d'intérêts et consignez la déclaration.
- Demandez à un autre employé de faire des recherches sur la fiabilité des services de l'entreprise de l'oncle de la gestionnaire par rapport à celle de l'autre fournisseur.
- Demandez à ce que, dorénavant, tous les échanges avec l'entreprise de l'oncle de la gestionnaire soient transférés à quelqu'un d'autre, afin d'éviter les conflits d'intérêts.
- Appliquez les mesures disciplinaires relatives au non-respect du code de conduite, conformément à ce qui est indiqué dans le code de conduite et dans la politique relative aux ressources humaines.
- Donnez de la formation sur la politique relative aux conflits d'intérêts et sur le code de conduite de la Nation.
- Communiquez avec le membre du personnel qui a fait part de la situation pour lui expliquer les mesures prises par le conseil afin de remédier à la situation.
- Envisagez la possibilité de communiquer aux membres de la collectivité les mesures prises par le conseil pour remédier à la situation si des rumeurs tenaces circulent au sein de la collectivité au sujet du manque d'intégrité du processus d'achats et d'attribution de contrats de la Nation.

Résumé



La gestion des conflits d'intérêts est un processus fluide et **constant**



Il est essentiel de mettre en place des **politiques** et des **procédures** claires à l'égard des conflits d'intérêts



En cas de « zones grises », c'est le **conseil** qui, ultimement, décide s'il existe un conflit d'intérêts et s'il doit être géré

Des **formations** et des **communications** régulières pour tous contribuent à instaurer la confiance et la transparence



Tout le monde doit être traité sur un pied d'**égalité**, sans égard à la famille, à l'âge, aux relations politiques ou aux liens commerciaux