

Reflexion

[Dp1](#)

> Management de projet :

Obligations et responsabilités



Catherine-Ann
BLACKBURN

En matière de projets nous avons tous en tête le triangle incontournable : respect du budget, tenue des délais, maîtrise de la qualité... et que le chef de projet en est le garant.

Jeanne SIMARD, Marc-André MORENCY et Catherine-Ann BLACKBURN nous font découvrir qu'il assume aussi, sans en être complètement conscient peut-être, des responsabilités aussi bien contractuelles, que légales, déontologiques et sociales.



Marc-André MORENCY



Jeanne SIMARD

La question de la responsabilité contractuelle, légale, déontologique et sociale, aujourd'hui un important sujet de préoccupation dans le domaine des sciences sociales, juridiques et appliquées, est susceptible d'intéresser tout particulièrement les gestionnaires de projet. En effet, ceux-ci se trouvent confrontés de plus en plus à des problématiques complexes lorsque plusieurs logiques, enjeux ou valeurs, se rencontrent, et souvent s'affrontent.

De telles situations obligent, dans le feu de l'action, à faire des choix souvent difficiles relativement à leur conduite ou à celle de leurs partenaires, de façon à rendre à terme un projet dans les échéances et les budgets prévus. Et qui dit choix dit responsabilité. Or, chaque projet est susceptible de comporter des éléments particuliers requérant délibération sur une matière souvent inédite.

On attend du gestionnaire de projet d'être efficace, cela va de soi, mais surtout de se montrer prudent, c'est-à-dire d'avoir cette intelligence de l'analyse des situations particulières et, par son comportement, de montrer l'exemple aux membres de son équipe.

Cependant, bien des éléments de ces problématiques ne reçoivent pas toujours l'attention qu'ils méritent dans le cadre de la formation initiale ou permanente, et la littérature sur le sujet, adaptée à la gestion de projet, est encore peu abondante(*1).

(*1) Les auteurs tiennent à remercier Hugo, Béland, Martin Camirand, Carmen Côté, Marguerite Duval, Mélanie Hovington, Manon Paré, Sophie Poirier et Marilyn Simard, finissants à la maîtrise en gestion de projet, dont les commentaires pertinents ont contribué à l'achèvement de ce texte.

(*1) On lira toutefois avec intérêt : Rafi Ashrafi, *Ethics in Project Management*, IEEE Canadian Review - Fall / Autumn 2003; Ralph Kliem, *Ethics and project management*, Boca Raton : CRC Press, 2012.

Les auteur(e)s

Jeanne SIMARD, Marc-André MORENCY et Catherine-Ann BLACKBURN (*) sont tous les trois :
De l'Université du Québec à Chicoutimi
Du Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO)

555 boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Téléphone : 418 545-5011

[Biographie en fin d'article](#)

Cet article examinera d'abord, avec les distinctions qui s'imposent, l'éventail des responsabilités auxquelles font face les gestionnaires de projet au Québec, soit les responsabilités : contractuelles, légales (pénales et civiles), déontologiques et éthiques.

Au-delà d'obligations juridiques bien circonscrites, les gestionnaires de projet sont confrontés à des problèmes de responsabilité sociale complexes, comme l'intérêt à long terme de l'organisation, divers risques techniques ou environnementaux, les inégalités sociales, l'érosion des traditions culturelles.

Les projets qu'ils concrétisent ont une influence considérable sur des sociétés qui n'hésitent plus à remettre en question l'à-propos de divers projets d'investissement, pour le présent, pour les générations futures. Leur mise en œuvre, si elle est porteuse de quelque progrès, d'avantages immédiats, comporte souvent de nombreux risques, voire des coûts, des conséquences pouvant se traduire en fait par du sous-développement.

Enfin, certaines situations, sans être illégales, occupent les zones grises du jugement, voire s'avèrent injustes ou inéquitables. Le gestionnaire de projet peut être incité à « couper les coins ronds » pour respecter les délais, les budgets, ou « dissimuler » de mauvaises nouvelles. Toutes ces responsabilités réclament du gestionnaire de projet une véritable compétence en matière de délibération éthique pour résoudre les dilemmes, les conflits qui surviennent inévitablement entre ses valeurs, les valeurs de l'organisation pour laquelle il travaille, s'il est salarié, les valeurs des clients et, enfin, celles de la société et de ses nombreuses parties prenantes.

Se pose ultimement la question de savoir si l'expression *gestion de projet* n'est pas devenue trop limitative pour représenter la responsabilité du gestionnaire de projet ? L'expression *gouvernance de projet* semblerait plus appropriée dans un cadre où la complexité est la règle plutôt que l'exception, l'analyse multivariée ayant succédé au raisonnement linéaire simple.

1-Les responsabilités en gestion de projet

Que signifie être responsable de ses actes ? Le terme *responsable*, du latin *respondere*, signifie : « qui assume les conséquences de ses actes », « être imputable quant aux effets de ses actes ». La responsabilité se présente comme un concept central affectant toute prise de décision animée par un gestionnaire de projet. Mais elle peut différer selon que l'environnement est déterminé, sans surprise, maîtrisable, « probable » diront certains, ou complexe et incertain (*1), ce qui ne manque pas d'arriver fréquemment dans l'environnement actuel.

Comme pelures d'oignon, les différents ordres de responsabilité se superposent en fonction de la complexité du projet, du nombre d'intervenants impliqués ; les parties prenantes présentent des intérêts directs ou indirects dans les résultats du projet, en fonction des conséquences à court et à long terme, en fonction d'une variété d'environnements. Ainsi, un gestionnaire peut encourir pour le même acte une responsabilité multidimensionnelle : contractuelle, légale ou extracontractuelle, professionnelle, sociale ou collective (*2).

1.1 - La responsabilité contractuelle

(*1) Étienne Perrot, *L'art de décider en situations complexes*, Paris, Desclée de Brouwer, 2007, p. 148.

(*2) Jean-Louis Baudouin, Patrice Deslauriers, *La responsabilité civile*, 6^e édition, Les éditions Yvon Blais, Cowansville, 2003.

Les contrats représentent une source majeure de responsabilité en gestion de projet. De quoi s'agit-il au juste ? Ce n'est certainement pas un simple texte auquel on se réfère selon l'urgence et le besoin ressenti. Selon la conception classique, toujours dominante dans la doctrine juridique actuelle, le contrat se présente comme un accord de volontés, comme une entente entre au moins deux personnes (morales ou physiques) visant un objet existant ou à produire, un service à rendre.

Les contrats constituent un ordre social, un ordre juridique privé encadré par l'État, et dont l'objectif est de contrôler les comportements des parties contractantes. Cet ordre juridique privé a pour origine une norme issue d'un ordre non juridique que constitue le simple respect de la parole donnée. Il s'agit d'un principe essentiellement social, fondé sur l'honneur, le maintien de la confiance, ingrédient essentiel de la continuité des rapports sociaux.

Le gestionnaire de projet voit normalement son activité relever d'un réseau complexe de contrats qui viennent fonder sa gestion et les gestes qui relèvent de sa compétence. Étant souvent lui-même salarié de son organisation, il jouit d'un contrat de travail. En outre, il se trouve lié avec le client par un contrat d'entreprise ou de service professionnel (2100 et suiv. C.c.Q.).

Ces contrats déterminent les attentes réciproques, entre l'employeur et le gestionnaire de projet, entre l'employeur et le client. Ces contrats encadrent son action. On pense ici aux rôles et aux responsabilités des parties, aux échéanciers et aux coûts, à la propriété intellectuelle, à la confidentialité. Par ailleurs, selon la complexité du contrat d'entreprise ou de services professionnels, d'autres contrats sont signés avec différents intervenants au projet, soit des fournisseurs de services et de biens, des sous-traitants, voire même avec l'État, s'il y a une subvention, une mission économique plus large.

Si l'une des parties néglige ou refuse d'honorer des engagements précis et explicites inscrits au contrat, ainsi que des obligations implicites tenant aux usages, à l'équité ou à la loi, causant ainsi un préjudice à un cocontractant, elle pourra être tenue de réparer le dommage causé (art. 1458 C.c.Q.).

Compte tenu de l'évolution des mœurs et des usages, des attentes des parties dans le jeu social, le législateur a voulu protéger, quoique discrètement, le libre exercice de la liberté contractuelle, et ce, afin de promouvoir la justice et l'équilibre entre les parties au sein d'un État de droit. Il a ainsi codifié plus spécifiquement certains instruments conceptuels flous à fondements moraux et donc coutumiers, comme la « bonne foi ». Ce concept vient alors encadrer la négociation, la formation, l'exécution et l'extinction de tous les contrats. L'utilisation d'une telle notion dans la loi a pour conséquence que son contenu n'est pas spécifié définitivement par le législateur (*1). Ce sont plutôt les tribunaux, les arbitres et les parties au contrat qui devront en quelque sorte l'interpréter et en fixer les termes au fur

et à mesure de l'évolution des pratiques et du contexte. Le législateur suppose en quelque sorte que des processus de délibération éthique existent dans la vie courante.

Ainsi, les tribunaux ont sanctionné à plusieurs occasions des situations où l'une des parties s'était engagée dans une négociation de mauvaise foi dans le but de tirer un avantage concurrentiel de la manœuvre. Les juges ont aussi sanctionné le fait de contrats où l'un des cocontractants n'avait pas divulgué toute l'information qu'il détenait par rapport à l'objet de l'obligation. Ils ont aussi sanctionné les auteurs de surfacturation pour des travaux étirés indûment (*2). Bref, une gestion responsable de projet ne reconnaît aucune place dans le contrat pour le subterfuge.

1.2-La responsabilité légale ou extracontractuelle

La responsabilité légale, comme son nom l'indique, prend sa source dans les règles de conduite sociale prévues par la loi ou même, dans certains cas, par les usages (*3). L'assise traditionnelle de la responsabilité civile, en droit québécois, est fondée sur l'article 1457 C.c.Q. qui en énonce les règles générales :

Toute personne a le devoir de respecter les règles de conduite qui, suivant les circonstances, les usages ou la loi, s'imposent à elle, de manière à ne pas causer de préjudice à autrui.

Cette définition de la responsabilité légale suppose réunis trois ingrédients essentiels : un dommage, une faute et un lien de causalité entre celle-ci et celui-là. En l'absence d'un seul de ces éléments, on ne pouvait jusqu'à tout récemment (on verra que cette condition a évolué) évoquer ou constater la responsabilité civile. En effet, il importe de souligner que la *faute* est une exigence impérative du droit commun de la responsabilité civile.

Pour déterminer si une personne a eu un comportement fautif ou non, les tribunaux font appel à certaines normes légales ou réglementaires et ont recours à certains critères comme la diligence et la raisonnable.

En tout état de cause, les tribunaux tentent d'apprécier le comportement de la personne, physique ou morale (i.e. de l'organisation, de l'entreprise), dont la responsabilité est mise en cause par les faits. Ils vont spécifier l'équitable et la nature de la réparation, en tenant compte des circonstances particulières de temps, de lieu, existant au moment où le préjudice est causé.

Pour déterminer s'il y a une faute civile, on évalue ce qu'une personne raisonnable, prudente et diligente (on retrouve ici l'ancien modèle du « bon père de famille ») aurait fait, placée dans des circonstances comparables. On doit démontrer le caractère socialement répréhensible du com-

portement de l'auteur.

On retiendra que le gestionnaire de projet doit en tout temps faire preuve de prudence et prendre toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que l'exécution des travaux convenus ne mettra pas en danger la sécurité et la santé du personnel ou du public.

Parallèlement, dans les cas les plus graves, sera constatée une responsabilité pénale si le comportement va à l'encontre du bien public et des valeurs communes d'une société touchant la sécurité des personnes, des biens et de l'environnement. Cette responsabilité entraîne la punition ou la sanction de l'individu qui commet l'infraction (contravention, délit, crime).

Une infraction de nature pénale doit cependant avoir été clairement prévue dans la loi, comme cela apparaît dans la *Loi sur les valeurs mobilières*, la *Loi sur la concurrence*, la *Loi sur la qualité de l'environnement*, la *Loi sur les droits d'auteurs* et celle touchant la protection de la *propriété intellectuelle*, et d'évidence, de façon plus générale, dans le *Code criminel*.

De nombreuses transgressions, déviances et délinquances ont été signalées à l'attention du public, venant des milieux responsables de la gestion de projet, ces dernières années au Québec.

À l'automne 2011, une commission d'enquête sur l'octroi de contrats et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (la Commission Charbonneau) a été créée par le gouvernement du Québec à la demande du public désireux de voir que toute la lumière soit faite sur la question.

Cette commission fait suite, en quelque sorte, au rapport Duchesneau qui avait également brossé un portrait de certaines pratiques ayant cours dans l'industrie de la construction et le secteur du génie, notamment en lien avec le financement des partis politiques.

L'Ordre des ingénieurs du Québec, entre autres ordres professionnels concernés, s'active présentement à analyser cette situation qui défraie abondamment les manchettes. L'Ordre s'affaire à restaurer la confiance dans sa capacité de protéger le public, fortement ébranlée par les scandales de surfacturation, les délits d'initiés (*1) de présentation de soumissions, le financement illégal de partis politiques, la mainmise sur le monde municipal, la corruption de dirigeants publics, etc.

Les comités de discipline de plusieurs ordres professionnels ainsi que les tribunaux de droit commun ont condamné quelques gestionnaires de projet pour fraude, abus de confiance, conflits d'intérêts et délits d'initiés (*1).

Tous ces événements révèlent qu'il existe bel et bien une situation encore confuse sur le plan conceptuel, dans les mentalités.

(*1) Les lois contiennent aussi des expressions comme « raisonnable », « équité ».

(*2) *Innovtech construction inc. c. Centre universitaire de santé McGill (Hôpital de Montréal pour enfants)*, 2010 QCCS 5190 (Cour supérieure).

(*3) Les mesures de la matière ligneuse définies en termes locaux en sont un exemple

Les gestionnaires de projet doivent en outre être très au fait d'une évolution récente des lois et de la jurisprudence qui fait en sorte que la preuve d'une faute dans certaines situations n'est plus toujours nécessaire pour justifier un dédommagement.

C'est plutôt le risque d'événements probabilisables (dont on doit apprécier l'existence possible) auquel on expose autrui qui sera sanctionné. Ce régime de responsabilité que l'on appelle la « responsabilité sans faute » a pris place, au Canada et au Québec, dans plusieurs lois et règlements dans le domaine des accidents de la circulation ou des accidents du travail, mais aussi dans la protection de l'environnement, par le truchement du principe de « pollueur-payeur ».

Ce principe, on le rappelle, a été adopté sur le plan international, à la suite de prises de position de l'OCDE en 1972. On peut y voir une conception critique d'une certaine vision, le « laissez-faire », assez courant au sein de la sphère économique. Cette conception préconise que le pollueur prenne en compte (internalise) les coûts de l'utilisation ou de la détérioration des ressources environnementales et cesse de pratiquer ce que l'on appelle l'externalisation des coûts, c'est-à-dire le renvoi des coûts sur la société et l'environnement, tout en conservant les bénéfices de l'opération.

Comme exemple pertinent, il convient de souligner que, depuis le 1er mars 2003, des dispositions dans la *Loi québécoise sur la qualité de l'environnement* (*2) permettent au ministre de l'Environnement d'ordonner au gardien factuel d'un terrain contaminé (c'est-à-dire le propriétaire, mais aussi le locateur ou le locataire, le syndic, l'emphytéote, le créancier hypothécaire) de le réhabiliter, même si ce gardien n'est pas le pollueur initial. On entend par gardien, tous ceux qui ont un pouvoir de contrôle, de surveillance et de direction sur le terrain (*3).

Dans le même esprit, la Cour suprême du Canada, dans un jugement récent (*4), vient d'admettre que l'on peut sanctionner une *responsabilité sans faute* dans une situation où des voisins subiraient des inconvénients (troubles) anormaux ou excessifs, et ce, sans que le propriétaire ou le décideur à l'origine de ces inconvénients ait commis une faute, voire contrevenu à une norme établie.

Le respect du certificat d'autorisation n'est plus suffisant pour se garantir de ce type de responsabilité.

Bref, en ajoutant la responsabilité objective (imputation des risques) à la responsabilité subjective (imputation d'une faute), la Cour suprême du Canada fait en quelque sor-

te monter un peu plus la pression en faveur de la prudence, de la prévention, du dialogue éthique et de la concertation entre voisins, entre partenaires ou parties prenantes de la vie sociale. Cette nouvelle balise d'ordre juridique augmente inévitablement le niveau de complexité et de risque dans la prise de décision du gestionnaire de projet.

1.3 La responsabilité professionnelle

Au Québec, de nombreux gestionnaires de projet sont des professionnels encadrés par un système professionnel. Ingénieurs, administrateurs agréés, architectes, comptables agréés, notaires, avocats, évaluateurs agréés, urbanistes, agronomes, géologues, se voient imposer sous l'égide du Code des professions, des codes de déontologie, des obligations. Normalement les documents déontologiques sont conçus afin de susciter l'adhésion du professionnel à la morale du métier; ils visent généralement trois objectifs : le respect de l'intérêt public, le service au client, les relations avec l'Ordre et les confrères. Ils déclinent les vertus habituelles : devoir de compétence dans les services et travaux assumés, prudence, diligence, loyauté à l'égard du client, refus du double intérêt, discrétion, considération de l'honneur de la profession, caractère non mercantile de la publicité. Un comité de discipline au sein de chaque ordre est chargé de traiter les plaintes du public et de sanctionner les défaillants; cela va de la simple amende, à la suspension, à la radiation pure et simple entraînant la perte du droit d'exercer.

Par ailleurs, un gestionnaire de projet peut aussi choisir d'appartenir à une association professionnelle comme le *Project Management Institute*. Une association, un groupement volontaire, peut de son propre chef définir une déontologie ou des règles d'encadrement qu'elle entend « voir » respecter. De fait, le conseil d'administration du PMI adoptait, en 1998, un code de déontologie et de conduite professionnelle, modifié en profondeur en 2006. Ce Code met en exergue quatre valeurs centrales: la responsabilité, le respect, l'équité et l'honnêteté; il énonce des normes recommandées de conduite et d'autres qui sont obligatoires. Cette appartenance n'a pas un caractère contraignant, mais comme pour tout lien social, l'appartenance comporte une implication normative, qu'elle soit écrite ou non, juridicisée ou pas. Ce lien social établit des représentations communes qui prennent la forme de valeurs, normes ou institutions; ce lien opère et se maintient par le jeu de la simple contrainte sociale, par le jeu des

(*1) R. c. *Brendwell*, [2006] QCCQ 4056; *Ingénieurs (Ordre professionnel des) c. Guimond* [2006] QCTP 84; *Martin Jolicoeur*, « Délit d'initié : l'ingénieur Patrice Live jugé coupable », *Les affaires.com*, le 15 décembre 2011.

(*2) L.R.Q., ch. Q-2

(*3) *Sophie Lavallée*, *Les terrains contaminés au Québec : quels sont les risques pour les prêteurs depuis la nouvelle Loi 72 sur la protection et la réhabilitation des terrains contaminés qu Québec ?*, Rapport bourgogne no 2006RB-01, Cirano, 2005.

(*4) *Ciment du Saint-Laurent inc. c. Barrette*, [2008] 3 R.C.S. 392; *Jeanne Simard et Marc-André Morency*, « Rapports de voisinage et développement : la responsabilité sans faute selon la Cour suprême du Canada », *Organisations et territoires*, vol. 20, n° 2-3, 2011, p. 65-74.

honneurs et de l'appartenance au groupe, sans qu'il soit besoin d'un ordre juridique ou professionnel établi par législation. La culture professionnelle de la gestion de projet, qui a une fonction intégratrice, repose sur des conventions qui n'ont pas toujours besoin d'être explicitées. La compétence, le savoir-faire professionnel et la sagesse personnelle doivent en principe résulter de la transmission par les pairs des éléments de la culture propre au groupe.

On ne doit pas négliger également de considérer que de nombreux gestionnaires de projet seront confrontés à la nécessité de réconcilier les obligations découlant de leur statut de professionnel et celles qui dérivent de leur statut de salarié.

À titre d'exemple, dans l'affaire *Picard c. Pichette* (*1) une action en dommages-intérêts pour cessation par l'employeur d'un contrat de travail a été accueillie en grande partie par la Cour supérieure du Québec.

Dans cette affaire, un ingénieur avait été embauché à titre de gérant de chantiers pour veiller à l'inspection et à la rénovation de diverses installations pétrolières situées dans des communautés au nord du Québec.

Le contrat de travail à durée déterminée avait été résilié à la suite d'une importante divergence d'opinions entre lui et son superviseur, un autre ingénieur jusque-là responsable du projet, quant aux normes de santé et de sécurité à appliquer sur le chantier, situé au milieu d'une communauté insulaire.

La Cour supérieure a alors statué qu'une simple divergence entre deux ingénieurs ne saurait en soi constituer un motif suffisant de congédiement.

Devant le refus d'envoyer le minimum de matériel de sécurité requis par la situation, le professionnel salarié pouvait se montrer insistant; en effet, il assumait la responsabilité du chantier, laquelle comprend l'obligation de s'assurer que l'exécution des travaux convenus ne met pas en danger la sécurité et la santé des ouvriers et du public (*2).

En tels cas, on ne saurait parler de refus de la part du salarié de fournir sa prestation de travail ou d'insubordination, mais plutôt de l'accomplissement, d'après sa compréhension, des fonctions professionnelles qui lui avaient été confiées. Le tribunal lui accorda le quantum pécuniaire correspondant au résiduel du contrat, et un quantum de dommage pour stress subi.

Ce cas illustre bien les situations de conflit entre les normes professionnelles et les attentes de conformité qui pèsent sur le salarié.

1.4 La responsabilité sociale ou collective et le développement

(*1) [1999] R.J.D.T. 473 (C.S.).

(*2) Art. 1457 et 2087 Code civil du Québec et art. 2.01 du Code de déontologie des ingénieurs.

(*3) Georges Legault, « Identités et valeurs professionnelles », Colloque national, 30^e anniversaire du Code des professions et du système professionnel, organisé par le Conseil interprofessionnel du Québec, Montréal le 10 et 11 novembre 2004.

Mais toutes ces responsabilités (contractuelle, légale, professionnelle) nous rappellent, chacune à leur façon, qu'il y a bien encore une dimension supplémentaire essentielle que doivent avoir à l'esprit les gestionnaires de projet, une dimension que les professionnels ont traditionnellement assumée et doivent assumer encore. Il s'agit de cet engagement beaucoup plus large, de loyauté, de considération, que le professionnel doit assumer vis-à-vis la société, l'environnement et les parties prenantes.

Le professeur-éthicien Georges Legault aborde cette question de la façon suivante :

[...] une société se structure grâce aux professionnels et au travail professionnel, qui assure la qualité du vivre ensemble. Cette responsabilité sociale du professionnel devrait être au cœur de « l'identité professionnelle ».(*3)

Pour ces professionnels que sont les gestionnaires de projet, l'horizon des interventions paraît large, complexe, de telle sorte qu'une telle obligation de responsabilité se définit plus difficilement ou moins concrètement, tellement les impacts peuvent être diversifiés :

- Est-ce que tel projet aura un impact sur l'environnement, la santé, le bien-être d'une collectivité ?
- Est-ce que les générations futures seront capables de vivre avec un tel projet ?

Il nous semble alors que pour centrer le débat social, et plus particulièrement l'analyse que font les gestionnaires de projet lors de leurs interventions, la notion-clé de *développement* demeure d'une grande utilité, voire indispensable.

Il faut toutefois être prudent, car cette notion est trop souvent oubliée, ou pire, utilisée sans réflexion préalable. On la confond avec le dégagement de la valeur ou du profit, avec la construction résidentielle, avec l'ouverture d'une route ou d'un territoire, avec l'expansion économique, toujours réversible, avec l'augmentation « d'objets de confort », et enfin avec la croissance du PIB (ou des revenus personnels), lequel pourtant ne fait que comptabiliser tous nos bons et mauvais coups en monnaie nationale.

La confusion nous permet d'observer qu'on en parle tout le temps, mais qu'on doit travailler à une définition commune de ce qu'est véritablement le développement.

Ce concept de développement a d'abord servi de foyer de réflexion dans les sciences de la vie. Puis il a essaimé et s'est trouvé à alimenter les sciences sociales, la sociologie et la science économique en particulier.

Dans *Le scandale du développement*, l'économiste français Jacques Austruy proposait une définition du développement que nous avons légèrement adaptée afin d'y intégrer des considérations environnementales ou d'équité, des dimensions propres à la bonne gouvernance, c'est-à-dire à une gouvernance fiduciaire (*1).

Le développement est *l'ensemble des transformations institutionnelles, psychosociales, mentales qui permettent une croissance durable, une diminution des inégalités, le maintien des cultures particulières, en symbiose avec l'environnement.*

En d'autres termes, le développement représente la montée en influence d'une intelligence collective et d'institutions, c'est-à-dire des manières de penser et de faire, par lesquelles les collectivités, les citoyens, contrôlent leur destinée en fonction de leurs intérêts de citoyens et de collectivités.

Cet appel au dépassement, à la pratique réflexive des gestionnaires de projet, à une nouvelle gouvernance fiduciaire, qui approche cette notion de développement, se manifeste bel et bien au Canada et au Québec.

On trouve maintenant dans quelques lois un nouveau principe qui donne une extension importante à la faute dans des secteurs comme l'environnement, les biens de consommation et les découvertes scientifiques.

Il s'agit des principes de « prévention » et de « précaution » lesquels visent à responsabiliser les individus ou les organisations pour le défaut d'anticiper et de prévenir des risques impossibles à vérifier sur le plan scientifique dans le présent, mais dont la réalisation est susceptible d'entraîner des effets négatifs graves et irréversibles sur la santé humaine et l'environnement.

À titre d'exemple, la nouvelle *Loi canadienne concernant la sécurité des produits de consommation* (*2) renferme des dispositions qui interdisent la fabrication, l'importation, la publicité et la vente de produits de consommation (comme des jouets, des produits ménagers et des articles de sport) qui présentent un risque déraisonnable pour la santé ou la sécurité.

Le fabricant, l'importateur ou le vendeur doivent déclarer les incidents liés à leurs produits à Santé Canada et pourraient être tenus responsables s'ils ne respectent pas ces obligations. Par ailleurs, les lois canadienne et québécoise sur le développement durable font valoir une responsabilité plus mobilisatrice et orientée vers le futur fondée sur des principes de solidarité, de participation, d'engagement, d'équité.

Les tribunaux canadiens, dont certains jugements récents

de la Cour suprême du Canada sur les parties prenantes (*3), les rapports avec les autochtones (*4), ou comme nous l'avons déjà mentionné, sur les troubles de voisinage (*5), appellent de plus en plus à dépasser la logique de simple conformité aux normes ou au seul respect des pratiques traditionnelles ou convenues, soulignant le besoin de contributions éthiquement réfléchies de la part des diverses parties prenantes, le besoin d'une négociation de bonne foi.

Dans cet esprit, sur le plan international, une nouvelle approche relative à la responsabilité sociétale des organisations, ISO26000, a été proposée en 2011.

Il s'agit d'un cadre normatif qui cible le comportement de divers types d'organisation (entreprises, ONG, syndicats) peu importe leur taille, leur domaine d'action.

ISO 26000 représente un effort extrêmement significatif aux yeux des observateurs en ce qu'il a mobilisé, dans un processus de consultation-résolution, des représentants officiels et non gouvernementaux de quelque 93 pays.

Ce texte ne représente pas une norme certifiable comme on l'entend habituellement dans le champ ISO, mais un cadre conceptuel complexe, de nature intégré sur le plan sociologique et technique.

Il s'agit d'un langage commun susceptible de servir dans les organisations publiques, parapubliques, privées, en recherche, en intervention, à tous les niveaux de réalité. Quelques pays ont déjà résolu de s'en inspirer.

Dans cette perspective créée par un nouveau langage commun, on conçoit que les gestionnaires de projet peuvent, et souvent vont le faire, occuper une place privilégiée leur permettant de devenir des agents de changement, des agents de développement, dont la tâche consiste entre autres à animer des forums, à faire les liens avec les groupes sociaux, à favoriser le dialogue entre les diverses parties prenantes d'une organisation, d'une communauté, etc. Pour y arriver, ils devront maîtriser diverses compétences en matière d'animation, de délibération éthique.

2-La compétence à la délibération éthique du gestionnaire de projet

Le gestionnaire de projet, malgré l'apparente technicité de son travail de mobilisation de ressources diverses dans une trame temporelle déterminée, n'en a pas moins à résoudre de nombreux dilemmes pratiques ou éthiques surgissant dans la situation où il évolue. Les parties prenantes

(*1) Jacques Austruy, *Le scandale du développement : commentaires par G. Leduc et L.-J. Lebreton. Bibliographie analytique et critique par Guy Caire. Nouv. éd. corr. et mise à jour, Paris, M. Rivière, 1972, 559 p. On lira aussi, Amartya Sen, L'Idée de justice, Paris, Flammarion, 2010;*

(*2) L.C., 2010, ch. 21.

(*3) *Magasins à rayons Peoples inc. (Syndic de) c. Wise, [2004] 3 R.C.S. 461; BCE Inc. c. Détenteurs de débentures de 1976, [2008] 3 R.C.S. 560*

(*4) *Delgamuukw c. C.-B. [1997] 3 R.C.S. 1010; R. c. Marshall, [1999] 3 R.C.S. 456*

(*5) *Ciment du Saint-Laurent inc. c. Barrette, [2008] 3 R.C.S. 392.*

tes en cause ne partagent pas les mêmes objectifs, valeurs ou conditions présidant à leur action; elles n'ont pas le même niveau de ressources, encore moins une communauté de visées dans leur existence.

Le gestionnaire de projet devient en quelque sorte le « chef d'orchestre » d'une aventure en commun et qui est souvent sans précédent. Le domaine des techniques qui fait référence à des réalités stables, comprises, prévisibles (ex. des listes à vérifier) se trouve enclavé dans une réalité sociale conjecturale, voire agonistique (c'est-à-dire extrêmement conflictuelle). La vie quotidienne est faite de jeux de pouvoir, d'influence, de représentations en opposition, de discours particuliers, de contestation permanente; d'où il suit que l'éthique se décline en multiples combinaisons imprévisibles, partiellement maîtrisables seulement.

Cette dimension éthique, indissociable de l'action, requiert une autonomie, une capacité de penser par soi-même. Ce n'est pas un lieu où l'on peut simplement se conformer aux attentes. Il y aura réflexion sur les conflits, sur les contestations, la remise en question de certaines finalités; cela dépasse en fait les fonctions propres aux organisations.

La réflexion éthique présuppose une liberté de création inspirée par une conception du devoir-faire altruiste. Elle conduit à une analyse adéquate et critique de la situation immédiate à laquelle fait face la conscience individuelle; à la limite, on ne trouvera aucun paramètre social disponible (lois, règlements, jugements), aucun comportement social renforcé (usages), aucun intérêt personnel à la réalisation immédiate du geste altruiste, aucun modèle de réalité adéquat.

Le plus gros défi du gestionnaire de projet consiste à réussir à se préserver du temps de réflexion sur le contenu du faire-faire, à maintenir une distance critique permettant d'apprécier les implications d'une situation, voire à organiser les forums où ces questions seront traitées.

Comme le mentionne Christoph Eberhard :

*La responsabilité n'est donc pas donnée une fois pour toutes. Elle s'inscrit dans la liberté de l'être humain de faire des choix concernant sa conduite dans des contextes donnés. Elle est ancrée dans l'idée de l'autonomie de nos choix et de nos actions et du fait qu'on doive en assumer les conséquences (*1).*

Conclusion

Il importera, selon les circonstances, de s'interroger à savoir si la gestion de projet ne doit pas être considérée comme un des processus de gouvernance d'une organisation.

(*1) Christoph Eberhard, « La responsabilité en France : Une approche juridique face à la complexité du monde » dans Edith Sizoo (dir.), *La responsabilité et cultures du monde. Dialogue autour d'un défi collectif*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2008, p. 153-180, 160.

Les nombreuses responsabilités et compétences, et les attentes collectives dont nous venons de faire état, font prendre conscience que l'expression « gouvernance de projet » serait sans doute plus appropriée, dans bien des cas, pour rendre compte de toute la complexité, et des risques afférents, de la tâche du gestionnaire de projet.

La revalorisation de son statut pourrait s'imposer en raison des nombreuses attentes que l'on place sur ses fonctions. On devra également repenser la formation continue à la hauteur de ces attentes.

On ne saurait réussir une carrière de gestionnaire de projet sans consacrer en permanence une attention aux progrès en la matière.

Avis : Cette information ne doit pas être interprétée comme constituant des conseils juridiques.

Si vous avez besoin de conseils juridiques particuliers, vous devriez consulter un avocat.

Biographie des auteurs

Catherine-Ann BLACKBURN : M. SC (gestion des organisations), coordonnatrice à l'éthique et à la valorisation de la recherche au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche à l'Université du Québec à Chicoutimi. Elle possède une solide expérience en gestion de projet. Elle a œuvré comme présidente-directrice générale au sein d'une entreprise faisant affaire dans une quarantaine de pays. Elle comptait parmi ses clients plusieurs organisations prestigieuses, dont la NASA.

Marc-André MORENCY : Sociologue, professeur retraité de l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a été haut fonctionnaire dans la fonction publique québécoise et canadienne. Il a notamment participé aux expériences du Bureau d'Aménagement de l'Est-du-Québec, à la préparation de la Conférence mondiale Habitat 76 à Vancouver. Il a enseigné à l'UQAC diverses matières théoriques et pratiques dans des programmes de formation d'agents de développement. Il s'intéresse aux divers aspects du travail interdisciplinaire, et aux modalités de la gouvernance publique et privée. Membre du LARIGO.

Jeanne SIMARD : Docteur en droit, avocate, Fellow Adm.A., professeure titulaire à l'Université du Québec à Chicoutimi, responsable du Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO). Elle enseigne le droit des affaires, l'éthique et la déontologie, dans des programmes de formation en gestion. Elle s'intéresse à l'éthique et à la déontologie des professionnels, à la pratique des gestionnaires de projet, à la gouvernance des organisations privées, aux approches en matière d'interprétation du droit.