



# PROGRAMME ORGANISATIONNEL DE GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE

Ce document est disponible dans [Québec.ca](https://www.quebec.ca).

**RÉDACTION**

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

**ÉDITION**

Direction générale des communications

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

ISBN : 978-2-555-03470-9 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2026

# MOT DE LA SOUS-MINISTRE

Je suis fière de vous présenter le Programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Comme il se doit dans tout organisme public, notre organisation place la gestion de l'éthique et de l'intégrité au centre de ses priorités. La Politique sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité applicable aux ministères et organismes de la fonction publique, adoptée récemment, est venue cristalliser cette responsabilité. Elle établit notamment des lignes directrices en ce qui a trait à la promotion des valeurs de l'administration publique et à la sensibilisation du personnel aux normes de conduite auxquelles il est tenu de se conformer.

Le présent document s'inscrit donc dans une volonté gouvernementale de maintenir et d'accroître la confiance des citoyennes et des citoyens à l'endroit des ministères et organismes publics ainsi que de prévenir la commission d'actes répréhensibles.

Dans notre ministère, nous souhaitons en particulier mettre de l'avant le maintien et la consolidation d'une culture organisationnelle favorisant l'éthique, afin d'assurer une saine gouvernance organisationnelle et de préserver ainsi l'intérêt public. Ce programme traduit la volonté de l'organisation de se positionner en tant que modèle et chef de file parmi l'ensemble des ministères et organismes publics.

Notre engagement en matière d'intégrité doit se refléter dans chacun de nos gestes au travail et découler de la mission de notre ministère. Je suis convaincue que, tous ensemble, nous sommes en mesure de maintenir un climat de travail sain où chacune et chacun d'entre nous adopte une conduite intègre et honnête, et ce, au service de l'intérêt public.



Je tiens à m'adresser spécifiquement aux gestionnaires ainsi qu'aux répondantes et répondants sectoriels en intégrité et éthique, qui joueront un rôle de premier plan dans notre démarche d'intégrité organisationnelle : Je sollicite votre implication et votre soutien, indispensables à l'atteinte des objectifs de ce programme, et je vous remercie à l'avance de votre collaboration.

Je souhaite que cet outil nous permette de faire vivre et d'incarner notre vision partagée de l'intégrité en milieu de travail ainsi que les valeurs de notre organisation, au bénéfice de l'ensemble de la population québécoise.

La sous-ministre,

**Annick Laberge**



# TABLE DES MATIÈRES

GLOSSAIRE .....	1
1. LE PROGRAMME ORGANISATIONNEL DE GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ .....	3
1.1 Principes directeurs de la gestion de l'éthique et de l'intégrité .....	4
1.2 Portée.....	4
1.3 Responsabilité de mise en œuvre.....	4
2. OBJECTIFS .....	5
2.1 Objectif 1 : Promouvoir les valeurs organisationnelles .....	6
2.2 Objectif 2 : Faire connaître les normes d'éthique et de discipline .....	7
2.3 Objectif 3 : Sensibiliser et former.....	8
2.4 Objectif 4 : Offrir des services-conseils.....	9
2.5 Objectif 5 : Prévenir et gérer les situations de conflit d'intérêts et d'après-mandat.....	10
2.6 Objectif 6 : Identifier les risques à l'éthique et à l'intégrité et en assurer la gestion .....	11
2.7 Objectif 7 : Encadrer les activités de lobbying .....	12
2.8 Objectif 8 : Prévenir la corruption et la collusion .....	13
2.9 Objectif 9 : Gérer les risques associés à la gestion des ressources humaines.....	14
2.10 Objectif 10 : Promouvoir le mécanisme de signalement d'actes répréhensibles.....	15
3. SUIVI DE LA MISE EN PLACE ET DE L'APPLICATION DU PROGRAMME.....	16
4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS .....	18
4.1 Gouvernance .....	18
4.2 Responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité .....	19
4.3 Collaborateurs du responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité .....	21
4.4 Rôles de gestion et de soutien.....	23
4.5 Personnel .....	26

# GLOSSAIRE

**ACTE RÉPRÉHENSIBLE** : conduite grave d'une personne, au sens de la Loi concernant la lutte contre la corruption<sup>1</sup>, à l'égard ou au sein d'un organisme public et dont la divulgation présente une dimension d'intérêt public. Un acte est considéré comme répréhensible s'il constitue, selon le cas, un usage abusif des fonds publics, un manquement grave aux normes d'éthique ou de déontologie, un cas grave de mauvaise gestion ou d'abus d'autorité, le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible, une atteinte ou un risque d'atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou de l'environnement ou une transgression d'une loi ou d'un règlement.

**COLLUSION** : entente secrète entre des soumissionnaires potentiels visant à entraver la concurrence, notamment par la fixation des prix ou de la production, par le partage des ventes ou des territoires ou par le trucage des offres.

**CORRUPTION** : échange ou tentative d'échange dans lequel, directement ou indirectement, un avantage indu est offert, promis ou octroyé par un corrupteur ou demandé, accepté ou reçu par un titulaire de charge publique, en contrepartie d'un acte de la part de ce dernier au bénéfice du corrupteur.

**DÉONTOLOGIE** : ensemble de règles de conduite dont l'inobservation peut entraîner une sanction. Ces règles se trouvent principalement dans la Loi sur la fonction publique et dans le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique.

**ÉTHIQUE** : fait d'agir de manière éclairée et responsable en toute situation. L'éthique s'appuie sur un ensemble de valeurs et de principes liés à une culture de bonne gouvernance de l'administration publique, en vue de promouvoir l'intérêt public.

**GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ** : activités de planification, de direction et de contrôle des actions et des mesures qu'une organisation met en place en matière d'éthique et d'intégrité.

**INTÉGRITÉ** : valeur fondamentale qui soutient de manière continue et cohérente les décisions, les actions et les comportements d'une personne. Le maintien de l'intégrité repose sur le fait d'agir de façon honnête et conforme aux valeurs (éthique) et aux règles de conduite (déontologie).

**LOBBYISME** : toute communication orale ou écrite avec un titulaire d'une charge publique visant à influencer ou étant susceptible d'influencer une décision législative, réglementaire ou administrative pour le compte d'un client, d'une entreprise ou d'un organisme à but non lucratif visé.

**RISQUE À L'ÉTHIQUE ET À L'INTÉGRITÉ** : toute situation susceptible de compromettre l'actualisation de la mission de l'organisation ou de ses valeurs, de porter atteinte au respect des règles applicables à son personnel ou de causer un préjudice à l'organisation et au public.

Pour en apprendre davantage, visiter la section Éthique et intégrité de l'intranet du Ministère.

1. Bien que la Loi concernant la lutte contre la corruption (RLRQ, chapitre L-6.1) définisse, elle aussi, la notion d'« acte répréhensible », toute mention de cette notion dans le Programme s'entend au sens de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics (RLRQ, chapitre D-11.1).



# 1. LE PROGRAMME ORGANISATIONNEL DE GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ

Le Ministère rend disponible le Programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité (ci-après le « Programme »). Celui-ci remplace le Cadre d'intégrité organisationnelle *Agir avec intégrité*, en vigueur depuis 2021, qui présentait la démarche ministérielle en matière d'intégrité et d'éthique.

D'abord, le Programme regroupe les initiatives entreprises et les exigences législatives relatives à l'éthique et à l'intégrité. En effet, depuis 2020, le Ministère développe des outils et déploie des actions avec comme objectif de maintenir et consolider l'intégrité organisationnelle.

Par ailleurs, le Programme tient compte des nouvelles exigences qui découlent des modifications législatives récentes concernant la divulgation d'actes répréhensibles et le régime de protection contre les représailles et qui sont prévues par la Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives.

Plus précisément, il répond aux exigences et aux objectifs de la [Politique sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité applicable aux ministères et organismes de la fonction publique](#) (ci-après la « Politique »), adoptée par le Conseil du trésor le 15 juillet 2025, laquelle vise à favoriser la cohérence des interventions des ministères et organismes de la fonction publique en matière d'éthique et d'intégrité et à veiller au développement d'une culture organisationnelle d'intégrité.

En outre, la Politique établit les modalités de gestion de l'éthique et de l'intégrité dans la fonction publique et sert à orienter les ministères et organismes en définissant les rôles et responsabilités des sous-ministres et des dirigeants d'organismes en la matière. Elle leur confie, par conséquent, la responsabilité de mettre en place un tel programme et de veiller à son application dans leur organisation.

## 1.1 PRINCIPES DIRECTEURS DE LA GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ

L'approche du Ministère en matière de gestion de l'éthique et de l'intégrité, telle que présentée dans le Programme, s'appuie sur les principes adoptés par l'administration publique et formulés dans la Politique. Plus précisément, elle

1. s'inscrit dans une démarche permanente, structurée et planifiée;
2. est cohérente, globale et adaptée au contexte du Ministère;
3. s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue des pratiques et d'innovation;
4. s'appuie sur le développement et le maintien de l'expertise en matière de gestion de l'éthique et de l'intégrité au sein du Ministère;
5. préconise le développement des compétences du personnel et sa responsabilisation à l'égard des questions d'éthique, dans une perspective de prévention des risques à l'éthique et à l'intégrité.

## 1.2 PORTÉE

Le Programme s'adresse à l'ensemble des gestionnaires et du personnel du Ministère, peu importe leur secteur et leur statut.

## 1.3 RESPONSABILITÉ DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du Programme est assurée par le responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (RGEI), avec le soutien de l'équipe d'intégrité et d'éthique de la Direction du Secrétariat général adjoint (DSGA). L'équipe est soutenue par le réseau des répondantes et répondants sectoriels en intégrité et éthique du Ministère, par le Bureau de la sous-ministre et par plusieurs directions qui collaborent à la démarche organisationnelle d'intégrité.

Les précisions sur les rôles et responsabilités en matière d'éthique et d'intégrité dans l'organisation sont détaillées dans la section [Rôles et responsabilités](#) de ce document.

## 2. OBJECTIFS

Le Programme repose sur 10 objectifs, à savoir

1. promouvoir les valeurs organisationnelles;
2. faire connaître les normes d'éthique et de discipline;
3. sensibiliser et former;
4. offrir des services-conseils;
5. prévenir et gérer les situations de conflit d'intérêts et d'après-mandat;
6. identifier les risques à l'éthique et à l'intégrité et en assurer la gestion;
7. encadrer les activités de lobbying;
8. prévenir la corruption et la collusion;
9. gérer les risques associés à la gestion des ressources humaines;
10. promouvoir le mécanisme de signalement d'actes répréhensibles.





## 2.1 OBJECTIF 1 : PROMOUVOIR LES VALEURS ORGANISATIONNELLES

L'organisation souscrit d'abord aux valeurs de l'administration publique, soit la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect. En complément, la qualité des services et l'équité sont les deux valeurs organisationnelles qui reflètent la mission spécifique du Ministère dans le soutien et l'accompagnement de clientèles diverses. Ensemble, ces valeurs visent le développement d'une culture organisationnelle propice à l'éthique et à l'intégrité.

### ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE

Afin de favoriser une culture éthique qui permet aux personnes d'échanger, de donner un sens commun à leurs actions et de trouver collectivement des solutions acceptables à leurs dilemmes éthiques individuels ou collectifs, le Ministère

- se dote d'un système de valeurs cohérent au regard de sa mission;
- propose des outils de sensibilisation relatifs aux valeurs organisationnelles;
- facilite l'appropriation de ces valeurs et leur actualisation dans le travail quotidien par tous les membres du personnel;
- révisé les valeurs organisationnelles, au besoin.



## 2.2 OBJECTIF 2 : FAIRE CONNAÎTRE LES NORMES D'ÉTHIQUE ET DE DISCIPLINE

Un ensemble de textes législatifs et réglementaires encadre la conduite du personnel de la fonction publique et balise les comportements qu'il doit adopter dans l'exercice de ses fonctions. Il est donc nécessaire d'assurer la promotion des normes applicables et d'en faire des rappels périodiques afin qu'elles soient connues du personnel.

En plus de ce cadre administratif en matière d'éthique, le Ministère s'est doté du Code de conduite *Agir avec intégrité* ainsi que de politiques et de directives ministérielles relevant en partie ou en totalité de l'éthique, notamment à l'égard de la prévention et de la gestion des conflits d'intérêts, des relations avec les lobbyistes, de l'utilisation des médias sociaux, etc.

Ces mesures visent non seulement à promouvoir l'ensemble des normes et valeurs ministérielles, mais aussi à en assurer l'appropriation effective par chaque membre du personnel.

### **CODE DE CONDUITE AGIR AVEC INTÉGRITÉ**

Le Code de conduite Agir avec intégrité regroupe et précise les normes déontologiques ainsi que les valeurs organisationnelles applicables à toutes les personnes exerçant leurs fonctions au sein du Ministère. Il constitue un guide illustrant les comportements attendus dans le contexte organisationnel et permettant d'agir en conformité avec les obligations applicables, tout en tenant compte des valeurs de l'administration publique et de celles de l'organisation. Cet outil a pour objectif de guider et d'éclairer le personnel dans les choix à faire à l'égard de situations qui se présentent au quotidien. Il vise aussi à inspirer une réflexion basée sur les valeurs et applicable aux situations ne faisant pas l'objet de règles.

### **ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE**

Afin de favoriser la connaissance des règles déontologiques par les personnes auxquelles elles s'appliquent, le Ministère

- diffuse et déploie son Code de conduite au moyen d'actions de sensibilisation et de formation;
- met à jour son Code de conduite dans un souci de clarté et de facilité d'utilisation;
- facilite l'accès à du soutien et à des conseils concernant les normes applicables, notamment par l'entremise du réseau des répondantes et répondants sectoriels en intégrité et éthique (RSIE);
- s'assure de la connaissance des règles par les membres du personnel par des évaluations de connaissances et des activités de formation;
- fait signer dès l'embauche une déclaration relative aux valeurs et aux règles applicables au personnel;
- propose des outils de sensibilisation portant sur les normes déontologiques applicables;
- contrôle l'application des règles déontologiques.



## 2.3 OBJECTIF 3 : SENSIBILISER ET FORMER

Pour renforcer efficacement la culture organisationnelle d'intégrité, il est nécessaire de mener des actions de sensibilisation et de formation auprès du personnel. En effet, il est important que les personnes puissent reconnaître les situations faisant appel à l'éthique et à la déontologie ainsi que celles présentant des risques pour l'éthique et l'intégrité. De plus, elles doivent être en mesure d'utiliser les outils de base relatifs à la délibération éthique mis à leur disposition.

Le Ministère peut par ailleurs recourir aux formations et aux outils offerts par les partenaires assurant une mission en matière d'intégrité publique, tels que le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), Lobbyisme Québec, le Commissaire à la lutte contre la corruption et le Protecteur du citoyen.

### ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE

Dans le cadre de ses activités de sensibilisation et de formation adaptées aux besoins des différents acteurs de l'intégrité organisationnelle, le Ministère

- déploie des actions de sensibilisation et de formation sur tout sujet lié à l'éthique et à l'intégrité;
- veille à ce que les membres du personnel connaissent les règles d'éthique et de discipline qui leur sont applicables ainsi que les valeurs propres au Ministère;
- veille à ce que tous les membres du personnel bénéficient de rappels périodiques concernant les normes d'éthique et de discipline ainsi que les valeurs de l'organisation;
- développe la sensibilité du personnel aux risques à l'éthique et à l'intégrité susceptibles de survenir dans le cadre de son travail et lui enseigne à réagir adéquatement dans de telles situations, notamment en ayant recours aux services-conseils;
- veille à ce que le personnel travaillant dans un secteur considéré à risque dans l'organisation reçoive une formation spécifique pour faire face aux risques auxquels il est exposé.



## 2.4 OBJECTIF 4 : OFFRIR DES SERVICES-CONSEILS

Toutes les personnes travaillant au sein de l'organisation doivent pouvoir bénéficier de conseils et d'avis organisationnels en matière d'intégrité, de délibération éthique et de détermination des risques à l'éthique et à l'intégrité. Ce service-conseil, offert aux membres du personnel, est assuré par le RGEI, par l'équipe d'intégrité et d'éthique de la DSGA ainsi que par le réseau des répondantes et répondants sectoriels en intégrité et éthique. Les personnes-ressources concernées interviennent en amont des décisions pour accompagner les gestionnaires et le personnel dans leurs délibérations éthiques, en adoptant un rôle de facilitateur plutôt que de décideur.

Plus particulièrement, le service-conseil consiste à

- faciliter la résolution des dilemmes éthiques auxquels les membres du personnel sont confrontés, notamment en suscitant une réflexion fondée sur les valeurs de l'administration publique et celles de l'organisation;
- accompagner et soutenir le personnel en l'aidant à identifier les risques à l'éthique et à l'intégrité qui peuvent survenir dans l'exercice de ses fonctions et à déterminer les moyens de les mitiger;
- orienter les personnes vers les ressources les plus appropriées en vue d'une prise de décision éclairée et conforme aux normes en vigueur.

On distingue le service-conseil offert aux membres du personnel du service-conseil offert à l'organisation, lequel consiste à conseiller les autorités de l'organisation sur les risques en matière d'éthique et d'intégrité qui peuvent survenir dans le cadre de la réalisation de sa mission. Contrairement au premier volet, celui-ci est pris en charge exclusivement par le RGEI et l'équipe d'intégrité et d'éthique de la DSGA.

Dans les deux cas, le service-conseil en éthique vise à faciliter la prise de décision afin d'agir au mieux dans les circonstances.

### ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE

Afin d'offrir en continu des conseils et des avis à l'ensemble du personnel, le Ministère

- rappelle la possibilité de recourir au service-conseil en matière d'éthique et d'intégrité;
- facilite et promeut l'accès aux RSIE;
- outille et développe les compétences des RSIE en matière de conseils et d'accompagnement à la délibération éthique.



## 2.5 OBJECTIF 5 : PRÉVENIR ET GÉRER LES SITUATIONS DE CONFLIT D'INTÉRÊTS ET D'APRÈS-MANDAT

L'organisation met de l'avant une gestion préventive des situations de conflit d'intérêts et d'après-mandat. Plus précisément, la démarche en place vise à

- promouvoir une culture de déclaration proactive et diligente des situations de conflit d'intérêts;
- assurer la cohérence du traitement des situations de conflit d'intérêts déclarées et favoriser la responsabilisation des personnes;
- résoudre les situations de conflit d'intérêts déclarées, en accordant préséance à l'intérêt public et à la protection de l'intégrité de l'organisation, tout en tenant compte des droits des personnes concernées.

### ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE

Afin de préserver l'intérêt public et de maintenir et d'accroître la confiance des citoyennes et des citoyens à l'égard du Ministère et de son personnel, le Ministère

- prévient les situations de conflit d'intérêts et uniformise les pratiques organisationnelles, notamment par l'adoption d'une politique ministérielle de prévention et de gestion des conflits d'intérêts ainsi que d'une procédure sur le traitement des déclarations d'intérêts;
- fournit au personnel et aux gestionnaires les outils nécessaires à la connaissance et à la détection des situations de conflit d'intérêts en mettant à leur disposition des autoformations;
- propose des outils visant à responsabiliser le personnel à l'égard de la déclaration proactive des intérêts et de l'analyse et du traitement des conflits d'intérêts, notamment le Registre automatisé des déclarations d'intérêts;
- met en place les mesures appropriées pour encadrer les conflits d'intérêts, qu'ils soient potentiels, apparents ou réels;
- fait connaître les obligations applicables en matière d'après-mandat et sensibilise le personnel aux risques associés à de telles situations;
- offre des services-conseils aux gestionnaires qui ont besoin d'un soutien additionnel pour l'utilisation des outils et des documents disponibles.



## 2.6 OBJECTIF 6 : IDENTIFIER LES RISQUES À L'ÉTHIQUE ET À L'INTÉGRITÉ ET EN ASSURER LA GESTION

En matière de saine gouvernance, la gestion des risques constitue un outil préventif qui permet aux organisations publiques d'identifier et de gérer adéquatement certaines situations auxquelles elles doivent faire face dans la conduite de leurs affaires. Plus précisément, la gestion des risques à l'éthique et à l'intégrité se veut un instrument fondamental de planification d'une démarche d'intégrité organisationnelle.

De manière générale, les secteurs d'une organisation qui sont considérés comme comportant davantage de risques en matière d'éthique et d'intégrité sont les suivants :

- la gestion des ressources humaines;
- l'acquisition de biens et de services;
- l'élaboration de politiques ou de programmes;
- l'octroi de permis ou de licences;
- l'attribution d'aides financières ou d'autorisations spéciales;
- les activités exercées en collaboration avec des consultants.

Ainsi, pour assurer une meilleure identification et une meilleure maîtrise de ces risques, y compris ceux qui pourraient être propres à l'organisation, il importe de renforcer l'intégration de la gestion des risques à l'éthique et à l'intégrité au processus de gestion des risques ministériels.

### ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE

Afin d'avoir l'assurance que les risques à l'éthique et à l'intégrité sont maîtrisés adéquatement et de manière efficiente, le Ministère

- identifie les zones de vulnérabilité organisationnelle afin de mettre en place les mesures d'atténuation nécessaires;
- poursuit l'intégration de la gestion des risques à l'éthique et à l'intégrité au processus de gestion des risques ministériels;
- assure le suivi des risques identifiés et l'efficacité des mesures d'atténuation déployées;
- sensibilise le personnel aux risques à l'éthique et à l'intégrité qui pourraient se présenter dans l'exercice de ses fonctions;
- appuie les gestionnaires du Ministère dans la détermination des risques à l'éthique et à l'intégrité et des mesures d'atténuation.



## 2.7 OBJECTIF 7 : ENCADRER LES ACTIVITÉS DE LOBBYISME

Cette composante vise d'abord à encadrer la conduite des membres du personnel dans leurs relations avec les lobbyistes afin qu'elle soit conforme à la [Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme](#).

Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de sensibiliser et d'informer le personnel, plus particulièrement les gestionnaires et les personnes travaillant dans des secteurs d'activité susceptibles de faire l'objet d'activités de lobbyisme, sur l'encadrement et les procédures en place.

En complément, la sensibilisation passe par la promotion des services, des outils et du mécanisme de signalement offerts par [Lobbyisme Québec](#).

### ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE

Afin d'encadrer adéquatement les activités de lobbyisme, le Ministère

- précise les normes de conduite du personnel par l'adoption d'une politique ministérielle;
- identifie les secteurs d'activité susceptibles de faire l'objet d'activités de lobbyisme et prend des mesures pour informer les membres du personnel concernés de l'encadrement existant en la matière;
- désigne un répondant en matière de lobbyisme, soit la même personne désignée RGEI en application de l'article 18 de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics.



## 2.8 OBJECTIF 8 : PRÉVENIR LA CORRUPTION ET LA COLLUSION

Les risques en matière de corruption et de collusion représentent des situations de zone grise où les possibilités de conduite à adopter sont multiples et où les occasions de manquements sont les plus susceptibles de survenir. Les organisations sont exposées à des risques de corruption lorsqu'une ou plusieurs personnes ont la possibilité d'exercer un pouvoir décisionnel discrétionnaire ne pouvant se justifier à la lumière des règles, normes, politiques et lois applicables à l'organisation, ce qui peut mettre en péril la mission de service public de l'organisation et causer un préjudice aux parties prenantes concernées.

Les secteurs à risque en matière de corruption et de collusion sont, de manière générale, dans une grande proportion d'organisations,

- l'acquisition de biens et de services;
- l'octroi de permis ou de licences;
- l'attribution d'aides financières ou d'autorisations spéciales;
- les activités exercées en collaboration avec des partenaires externes (consultants, entreprises privées, etc.).

En adoptant cet objectif de prévention, le Ministère doit informer et sensibiliser les membres du personnel à cet égard en ayant recours aux outils et services à sa disposition.

### ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE

Afin de mitiger adéquatement les risques en matière de corruption et de collusion, le Ministère

- identifie les secteurs d'activité à risque en matière de corruption et de collusion;
- prend des mesures pour mitiger ces risques, notamment par le recours aux services de prévention et de gestion des risques offerts par le Commissaire à la lutte contre la corruption;
- fait la promotion des services de prévention et de gestion des risques de corruption et de collusion offerts par le Commissaire, notamment dans les processus de gestion contractuelle.



## 2.9 OBJECTIF 9 : GÉRER LES RISQUES ASSOCIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les risques en matière de gestion des ressources humaines peuvent survenir dans toute situation où un membre du personnel a une décision à prendre relativement au cadre normatif applicable. Il peut s'agir, par exemple,

- de favoritisme ou de discrimination dans un processus de dotation (au recrutement, à la mutation, à l'affectation ou à la promotion);
- d'un traitement inéquitable du personnel;
- de l'inaction des gestionnaires à l'égard d'employés difficiles ou en difficulté;
- de l'application non conforme des conditions de travail du personnel.

De telles situations interpellent plus particulièrement la Direction générale des ressources humaines (DGRH) et les gestionnaires du Ministère.

Cet objectif consiste donc à informer et à sensibiliser les gestionnaires et le personnel du Ministère sur les risques à l'éthique et à l'intégrité associés à la gestion de ressources humaines. Cela implique de faire la promotion des mécanismes de surveillance mis en place par les organismes assurant une mission en matière d'intégrité publique, notamment en gestion des ressources humaines.

### ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE

Afin de gérer les risques associés à la gestion des ressources humaines, le Ministère

- veille à ce que le personnel responsable de la gestion des ressources humaines sache repérer les risques à l'éthique et à l'intégrité en la matière et soit en mesure d'intervenir pour y remédier;
- sensibilise les gestionnaires à l'importance de la prise en charge et de l'application conformes des principes, des règles et des directives en matière de gestion des ressources humaines;
- offre un soutien et un accompagnement en gestion des risques en matière de gestion des ressources humaines par le biais des ressources relevant de la DGRH;
- favorise le recours aux services-conseils en éthique pour toute question en lien avec les risques à l'éthique et à l'intégrité dans le cadre de la gestion des ressources humaines de l'organisation.



## 2.10 OBJECTIF 10 : PROMOUVOIR LE MÉCANISME DE SIGNALEMENT D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES

À la suite de l'adoption de la Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives, le Ministère doit informer et sensibiliser le personnel sur le mécanisme de divulgation d'actes répréhensibles et de protection contre les représailles prévu dans cette loi. Ainsi, le Ministère présente des exemples d'actes répréhensibles visés par la Loi et pouvant faire l'objet d'une divulgation. Par ailleurs, il fait la promotion des services et outils offerts par le Protecteur du citoyen à cet effet.

### ACTIONS DÉPLOYÉES PAR LE MINISTÈRE

Afin d'assurer la connaissance du mécanisme de divulgation d'actes répréhensibles et de protection contre les représailles, le Ministère

- veille à développer le niveau de connaissance des membres du personnel à l'égard des notions de base relatives aux actes répréhensibles;
- assure la robustesse des mesures existantes visant à prévenir les actes répréhensibles et les représailles;
- veille à favoriser la divulgation proactive d'actes répréhensibles, notamment en renforçant la sécurité psychologique.

### 3. SUIVI DE LA MISE EN PLACE ET DE L'APPLICATION DU PROGRAMME

#### DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Conformément à l'article 13 de la Politique, le SCT prévoit demander des renseignements aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes. Ces demandes de renseignements viseront à obtenir un portrait évolutif de la mise en œuvre de la Politique dans les ministères et organismes et à favoriser le partage de bonnes pratiques entre les organisations.

Une première demande de renseignements est prévue en juin 2026. Par la suite, ces demandes seront effectuées tous les deux ans. Les renseignements demandés seront principalement de nature qualitative.

Pour permettre le suivi des demandes de renseignements du SCT et, plus généralement, le suivi de la mise en place et de l'application du Programme au Ministère, les éléments suivants sont mis en place.

#### TABLEAU DE SUIVI

Un tableau de suivi présentant l'état d'avancement des mesures en place et des actions à réaliser est instauré en vue de suivre l'évolution des différents objectifs du Programme. À terme, chaque objectif sera évalué selon son degré d'avancement et son niveau de maturité.

#### COMITÉ D'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE

Le comité d'éthique organisationnelle est un groupe de travail permanent qui assiste le RGEI dans ses fonctions de gouvernance en éthique et en intégrité. Il a aussi été mis sur pied dans le but de faire des suivis du Programme. Ce comité permet de consolider la démarche collaborative et concertée, mais aussi de favoriser un consensus organisationnel sur l'intégrité, dans une perspective d'amélioration continue.

Les personnes participantes sont des gestionnaires de certaines des directions visées à la section Rôles et responsabilités, notamment

- la Direction générale des ressources humaines;
- la Direction générale des communications;
- la Direction générale de l'audit interne et des enquêtes administratives;
- la Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance;
- la Direction générale des ressources financières et contractuelles.

Les rencontres du comité se tiennent minimalement trois fois par année.

## SONDAGE ORGANISATIONNEL EN ÉTHIQUE

Ce sondage vise à mesurer l'état de la culture organisationnelle d'éthique et d'intégrité et à recueillir la perception des gestionnaires et du personnel sur les actions mises en place à cet égard dans l'organisation. Le tableau de suivi sera alimenté par les résultats de ce sondage.

## ÉTATS DE SITUATION ET BILANS

Aussi, les mécanismes suivants sont mis en place pour effectuer les suivis auprès du Comité exécutif (CE) :

1. état de situation semestriel;
2. bilan détaillé avant la transmission des réponses aux demandes de renseignements du SCT.

En plus de faire état du déploiement des mesures et des actions contenues dans le tableau de suivi, ces suivis pourront aussi inclure d'autres éléments spécifiques, notamment

- un aperçu des interventions de soutien et de conseil en matière d'intégrité réalisées par l'équipe d'intégrité et d'éthique, réparties par thématique;
- les faits saillants en matière de sensibilisation et de formation;
- les actions prioritaires à mettre en œuvre afin de parer aux risques à l'intégrité, le cas échéant.

## 4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La réussite de la démarche organisationnelle d'éthique et d'intégrité du Programme et des mesures qui en découlent repose sur le leadership des instances ministérielles ainsi que sur un engagement fort des collaborateurs concernés.

### 4.1 GOUVERNANCE

#### Sous-ministre

1. Assurer le développement d'une culture organisationnelle empreinte d'éthique et d'intégrité.
2. Veiller à la mise en place de mesures visant à prévenir la commission d'actes répréhensibles et l'exercice ou la menace de représailles liées à une divulgation au sein de l'organisation.
3. Désigner un RGEI et, le cas échéant, son remplaçant temporaire.
4. Voir à la mise en œuvre de la Politique, notamment en y allouant les ressources appropriées.
5. Assurer la mise en place d'un programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité et veiller à son application.
6. Fournir les renseignements demandés par le SCT, selon la forme prescrite et au moment déterminé par ce dernier, relativement à la mise en œuvre de la Politique.
7. Confier au RGEI la mise en œuvre des responsabilités liées à la mise en place du Programme et en déterminer les modalités de suivi.

#### Comité exécutif

1. Appuyer la sous-ministre dans l'implantation de la démarche organisationnelle d'intégrité.
2. Affirmer et promouvoir l'engagement de l'organisation à l'égard de l'éthique et de l'intégrité.
3. Approuver le Programme.
4. Approuver les révisions et les mises à jour du Programme, au besoin.
5. Recevoir les bilans relatifs au suivi du Programme et toute autre reddition de comptes en matière d'intégrité organisationnelle.

## 4.2 RESPONSABLE DE LA GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ

### Prévention et divulgation d'actes répréhensibles

1. Coordonner et mettre en œuvre des mesures visant à prévenir la commission d'actes répréhensibles et l'exercice ou la menace de représailles.
2. Renseigner le personnel de l'organisation sur la possibilité d'effectuer une divulgation et sur la protection contre les représailles prévue par la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles.
3. Agir comme agent de liaison avec le Protecteur du citoyen en cas de vérification ou d'enquête pour l'application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics et de la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles.

### Programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité

1. Assurer la mise en œuvre et l'application des mesures du Programme, conformément aux dispositions de la Politique.
2. Contribuer à l'atteinte des objectifs du Programme, en collaboration avec les parties prenantes concernées.
3. Faire état de l'avancement des mesures du Programme et en assurer le suivi, conformément aux modalités déterminées par le sous-ministre.
4. Agir à titre d'interlocuteur principal du Ministère pour toute interaction avec le SCT relativement à l'application de la Politique et du présent Programme.

### Service-conseil offert à l'organisation

1. Établir le portrait des besoins de l'organisation en matière d'intégrité, notamment sur la base des résultats du sondage organisationnel en éthique.
2. Produire des états de situation, des avis et des recommandations en matière d'intégrité organisationnelle destinés aux instances.
3. Soutenir et conseiller les instances à l'égard des risques à l'éthique et à l'intégrité qui peuvent survenir dans le cadre de la réalisation de la mission organisationnelle.
4. Informer la DGAIEA des situations pouvant nécessiter des enquêtes administratives internes.

## 4.2 RESPONSABLE DE LA GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ (SUITE)

### Coordination du réseau des répondantes et répondants sectoriels en intégrité et éthique

1. Coordonner les activités du réseau des RSIE.
2. Accompagner et outiller les RSIE dans l'exercice de leur rôle, notamment en matière de service-conseil.

### Lobbyisme

1. Agir à titre de répondant en lobbyisme pour l'organisation et exercer notamment les fonctions suivantes :
  - a. conseiller l'organisation et le personnel en la matière;
  - b. agir comme intermédiaire organisationnel auprès de Lobbyisme Québec;
  - c. promouvoir les meilleures pratiques en matière de gestion des activités de lobbyisme, dans une perspective d'amélioration continue.

### 4.3 COLLABORATEURS DU RESPONSABLE DE LA GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ

#### Direction du Secrétariat général adjoint

1. Appuyer le RGEI dans la mise en œuvre du Programme et dans la majorité de ses interventions en matière de gestion de l'éthique et de l'intégrité.
2. Soumettre le Programme à la sous-ministre ainsi qu'au CE et proposer sa mise à jour, le cas échéant.
3. Mettre en place des moyens assurant le suivi découlant du Programme, par exemple un tableau de suivi, et les soumettre au comité d'éthique organisationnelle.
4. Coordonner les travaux du comité d'éthique organisationnelle.
5. Établir les liens requis avec d'autres secteurs afin de favoriser la collaboration interne ainsi que les mécanismes de concertation nécessaires à la réalisation du Programme.
6. Veiller à la mise en place du sondage organisationnel en éthique, en collaboration avec la DGGAP.
7. Développer et diffuser des outils de sensibilisation portant sur les normes déontologiques et sur les valeurs organisationnelles.
8. Tenir à jour le code de conduite ministériel en tenant compte de l'encadrement en place et des nouveaux contenus développés, par exemple des aide-mémoire ou d'autres outils portant sur des thématiques spécifiques.
9. Veiller à la tenue d'activités de sensibilisation et de formation relatives à l'éthique et à l'intégrité.
10. Offrir un service-conseil au personnel en matière d'éthique et d'intégrité.
11. Assurer une vigie en matière de gestion des risques à l'éthique et à l'intégrité.

#### Comité d'éthique organisationnelle

1. Assurer l'avancement et la pérennité des actions prévues au Programme.
2. Veiller à assurer une cohérence dans l'application des principes et des objectifs du Programme.
3. Communiquer aux membres du comité tout élément pertinent qui permet d'atteindre plus adéquatement chacun des objectifs du Programme.
4. Discuter des enjeux qui nuisent à l'atteinte des objectifs et proposer des solutions pour y remédier.
5. Proposer de nouvelles actions visant à répondre aux objectifs.

### 4.3 COLLABORATEURS DU RESPONSABLE DE LA GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ (SUITE)

#### Répondantes et répondants sectoriels en intégrité et éthique

*Aux fins du Programme, les RSIE collaborent en particulier à l'atteinte des objectifs 1, 2, 3, 4 et 6. Cela inclut notamment les rôles et responsabilités suivants :*

1. Agir conformément à leur rôle, tel que précisé dans l'offre de services des RSIE, en matière de service-conseil, de soutien à la détermination et à la gestion des risques à l'éthique et à l'intégrité ainsi que de promotion de l'intégrité dans leur secteur.
2. Promouvoir ce rôle auprès de leurs équipes respectives.
3. Soumettre les situations complexes au RGEI ou à la DSGA, selon le cas, ainsi que celles relevant de leur autorité respective.

## 4.4 RÔLES DE GESTION ET DE SOUTIEN

### Direction générale des ressources humaines

*Aux fins du Programme, la DGRH collabore en particulier à l'atteinte des objectifs 2, 5 et 9. Cela inclut notamment les rôles et responsabilités suivants :*

1. Prendre en charge la gestion des règles déontologiques liées à des manquements déontologiques ou pouvant présenter des risques de préjudice à l'éthique et à l'intégrité.
2. Formuler des recommandations et accompagner les gestionnaires dans l'application des mesures et des actions à mettre en œuvre pour gérer les manquements déontologiques et les risques à l'éthique et à l'intégrité.
3. Accompagner les gestionnaires dans la prévention et la gestion des situations de conflit d'intérêts, notamment par la mise en place d'une politique ministérielle et de toute action en découlant.
4. Offrir un accompagnement et des outils aux gestionnaires afin qu'ils puissent informer le personnel qui quitte la fonction publique des obligations applicables après la rupture du lien d'emploi.
5. Sensibiliser les gestionnaires à l'importance de l'application des principes et des règles en matière de gestion des ressources humaines ainsi qu'à la prévention des risques à l'éthique et à l'intégrité en la matière.

## 4.4 RÔLES DE GESTION ET DE SOUTIEN (SUITE)

### Gestionnaires

*Aux fins du Programme, les gestionnaires collaborent en particulier à l'atteinte des objectifs 1, 2 et 9. Cela inclut notamment les rôles et responsabilités suivants :*

1. Assurer le leadership et l'exemplarité en matière d'intégrité organisationnelle au sein de leur unité.
2. Porter la responsabilité de l'application des normes déontologiques dans leur secteur.
3. Mettre en place un environnement propice à la participation du personnel aux activités de sensibilisation, d'échange et de formation en matière d'éthique et d'intégrité offertes par le Ministère.
4. Veiller à ce que toutes les personnes travaillant dans leur unité connaissent et respectent les normes déontologiques applicables et les valeurs organisationnelles et soient sensibilisées aux risques à l'éthique et à l'intégrité.
5. Mettre en place des mesures et des actions visant à contrer les manquements déontologiques ou les risques à l'éthique et à l'intégrité au sein de leur unité et à en assurer le suivi.
6. Communiquer les attentes en matière d'éthique à tous les membres du personnel sous leur responsabilité.
7. Désigner, au sein de leur direction, un RSIE et lui fournir les ressources et le soutien nécessaires à l'exercice de ses fonctions.
8. Consulter, au besoin, le RSIE ou, dans les situations complexes, le RGEI.
9. Analyser la possibilité, en concertation avec le conseiller en relations de travail de la DGRH, de faire une demande d'enquête administrative interne en cas de manquement présumé à l'intégrité ou de matérialisation des risques à l'éthique et à l'intégrité.
10. Consulter la DGRH sur les mesures et les actions mises en place en matière de suivi des manquements aux normes déontologiques.
11. Imposer, au besoin, à la suite d'une consultation et d'une recommandation de la DGRH, des mesures administratives ou disciplinaires en cas de manquements avérés à l'intégrité organisationnelle, conformément au plan de délégation en gestion des ressources humaines.

### Direction générale de l'audit interne et des enquêtes administratives

*Aux fins du Programme, la DGAIEA collabore en particulier à l'atteinte de l'objectif 6. Cela inclut notamment les rôles et responsabilités suivants :*

1. Identifier des zones d'activité, des processus ou des fonctions pouvant présenter des risques à l'éthique et à l'intégrité, afin de détecter des cas de manquement potentiel aux règles déontologiques.
2. Mener, au besoin, des vérifications et des enquêtes administratives internes relativement à des situations alléguées de manquements aux normes déontologiques.

## 4.4 RÔLES DE GESTION ET DE SOUTIEN (SUITE)

### Direction générale des ressources financières et contractuelles

*Aux fins du Programme, la DGRFC collabore en particulier à l'atteinte de l'objectif 8. Cela inclut notamment les rôles et responsabilités suivants :*

1. Identifier les secteurs d'activité à risque en matière de corruption et de collusion.
2. Prendre des mesures pour mitiger ces risques, notamment par le recours aux services de prévention et de gestion des risques offerts par le Commissaire à la lutte contre la corruption.
3. Faire la promotion des services de prévention et de gestion des risques de corruption et de collusion offerts par le Commissaire, notamment dans les processus de gestion contractuelle.
4. Mettre en place le plan annuel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et le faire approuver par la sous-ministre.

### Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance

*Aux fins du Programme, la DGGAP collabore en particulier à l'atteinte des objectifs 1 et 6. Cela inclut notamment les rôles et responsabilités suivants :*

1. Collaborer aux travaux de révision ou de mise à jour des valeurs organisationnelles, au besoin.
2. Assurer l'intégration et la prise en compte des risques à l'éthique et à l'intégrité dans le processus de gestion des risques ministériels.
3. Contribuer à la mise en œuvre et au suivi du sondage organisationnel en éthique.

### Direction générale des communications

1. Réaliser une stratégie de communication destinée au personnel pour faire connaître le Programme et ses actions.

### Direction des affaires juridiques

1. Fournir des avis ou des conseils de nature juridique portant sur le respect ou l'application du cadre déontologique applicable, sur les mesures d'atténuation préconisées pour les risques à l'éthique et à l'intégrité et sur l'application de décisions issues d'une délibération éthique.

## 4.5 PERSONNEL

1. Connaître et respecter les normes déontologiques gouvernementales et ministérielles applicables.
2. Adhérer aux valeurs organisationnelles et agir en cohérence avec ces dernières.
3. Participer à des activités de sensibilisation, d'échange, d'information et de formation en matière d'éthique et d'intégrité.
4. Déclarer toute situation susceptible de le placer en conflit d'intérêts, conformément aux procédures en place.
5. Développer sa sensibilité aux risques à l'éthique et à l'intégrité susceptibles de survenir dans le cadre de son travail.
6. Consulter son supérieur immédiat ou son RSIE au sujet de la conduite à adopter lorsqu'il fait face à un risque à l'éthique et à l'intégrité ou à un dilemme éthique.

