

LA GESTION DE L'ÉTHIQUE ET DE L'INTÉGRITÉ

CADRE DE RÉFÉRENCE POUR L'APPLICATION
DE LA POLITIQUE SUR LA GESTION DE L'ÉTHIQUE
ET DE L'INTÉGRITÉ APPLICABLE AUX MINISTÈRES
ET ORGANISMES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Cette publication a été réalisée par le Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne.
Il est possible d'obtenir, sur demande, une version adaptée.

Pour toute information :

Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor
1^{er} étage, 1.421
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 4Y8

Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Mai 2026
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-555-04046-5 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2026

Table des matières

Introduction	1
Objectifs du cadre de référence	2
Public cible	2
Structure	2
Sigles et acronymes	3
Contexte général de la gouvernance de l'éthique et de l'intégrité dans la fonction publique	4
Rôles et responsabilités en lien avec la gestion de l'éthique et de l'intégrité	5
Principaux concepts relatifs à la gestion de l'éthique et de l'intégrité	9
Gestion de l'éthique et de l'intégrité	9
Programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité	9
Mesures	9
Personnel ou membre du personnel	10
Éthique	10
Intégrité publique	10
Culture organisationnelle	11
Un contexte organisationnel favorable : les facteurs de réussite de la gestion de l'éthique et de l'intégrité	12
1 ^{er} facteur de réussite : un niveau de priorité élevé	15
2 ^e facteur de réussite : une structure organisationnelle de gestion de l'éthique et de l'intégrité adéquate	18
3 ^e facteur de réussite : des mesures qui répondent efficacement aux objectifs de la gestion de l'éthique et de l'intégrité	20
Démarrer le programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité	35
4 ^e facteur de réussite : une culture organisationnelle favorisant l'éthique et l'intégrité	37
5 ^e facteur de réussite : une amélioration continue des mesures	45
Références	55

Introduction

La Politique sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité applicable aux ministères et organismes de la fonction publique (la Politique) établit les modalités de gestion de l'éthique et de l'intégrité pour les ministères et organismes. Elle s'inscrit dans le modèle de gouvernance mis en place par la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics (LFDAROP).

Ce modèle de gouvernance s'appuie sur trois prémisses :

- Les questions d'éthique et d'intégrité dépassent largement la moralité individuelle des personnes. Pour cette raison, les organisations doivent veiller à créer un environnement propice et favorable à la bonne conduite des membres du personnel et à une prise de décision éthique et responsable.
- La dimension éthique dans une organisation se gère, c'est-à-dire qu'il est possible d'agir positivement sur celle-ci par des actions appropriées. Les organisations doivent être proactives et agir en vue de promouvoir l'éthique et de protéger leur intégrité. Comme pour toute activité de gestion, le succès d'une telle démarche dépend de différents facteurs, notamment du niveau de priorité accordé, des ressources allouées, de l'efficacité des mesures déployées et de la capacité à évaluer et à améliorer en continu ce qui est fait.
- La prise en charge organisationnelle de l'éthique et de l'intégrité est un moyen efficace de prévenir la commission d'actes répréhensibles, d'aider les organisations dans la réalisation de leur mission d'intérêt public et de maintenir la confiance de la population à leur endroit. Des actions concrètes visant à faire la promotion de l'éthique et de l'intégrité au sein d'une organisation permettent d'influencer positivement sa culture. Celles-ci concourent à diminuer les risques que le personnel adopte des comportements ou prenne des décisions qui vont à l'encontre de l'intérêt public.

L'ajout d'obligations incombant aux organisations, d'abord par les modifications à la LFDAROP, puis par la Directive concernant les responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (DRGEI) et par la Politique, vise à formaliser la gestion des activités propres à l'éthique et à l'intégrité. L'effet souhaité est de favoriser un mode de gestion de l'éthique et de l'intégrité orienté à la fois vers la régulation des comportements des personnes et vers la prise en charge de la dimension organisationnelle de l'éthique et de l'intégrité. Les mesures qui seront mises en place pour répondre à ces obligations contribueront à placer les personnes dans les meilleures dispositions possibles pour la réalisation de leurs fonctions.

Les résultats escomptés de cette approche sont une amélioration significative du niveau de prise en charge de l'éthique et de l'intégrité dans les organisations et une augmentation générale des activités de prévention en cette matière.

Objectifs du cadre de référence

Le présent cadre de référence a été conçu afin d'orienter les ministères et organismes (MO) de la fonction publique dans leur mise en œuvre de la Politique. Plus précisément, il vise à :

- exposer le modèle de gouvernance établi en matière de gestion de l'éthique et de l'intégrité;
- présenter les facteurs de réussite pour l'atteinte des objectifs établis par la Politique;
- détailler certains éléments de la Politique et outiller les MO dans sa mise en œuvre.

Les principes énoncés et le modèle de gestion de l'éthique et de l'intégrité proposé dans ce document guident le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) dans son rôle d'accompagnement des MO.

Public cible

Ce cadre de référence s'adresse aux personnes impliquées dans la gestion de l'éthique et de l'intégrité dans les MO assujettis à la Politique. Il intéressera particulièrement les personnes désignées à titre de responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (RGEI).

Les organisations publiques qui ne sont pas assujetties à la Politique peuvent s'inspirer de ce document pour la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir une culture organisationnelle favorisant l'éthique et l'intégrité.

Structure

Ce cadre de référence est constitué de trois parties. La première partie expose le modèle de gouvernance de la gestion de l'éthique et de l'intégrité. La deuxième partie présente les principaux concepts utilisés dans la Politique. La troisième partie constitue le cœur du cadre et présente cinq facteurs contribuant à la réussite de la gestion de l'éthique et de l'intégrité dans les MO.

Le cadre est complété par des fiches informationnelles, disponibles en ligne, qui visent à approfondir certains éléments de la Politique et à outiller les MO dans sa mise en œuvre. De nouvelles fiches seront produites au fil du temps¹. Le cadre se veut ainsi évolutif.

1. Les personnes désignées à titre de RGEI seront tenues informées de la parution de nouvelles fiches par le biais du Réseau des responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité.

Sigles et acronymes

De nombreux sigles et acronymes seront utilisés tout au long du présent document. Afin de faciliter leur compréhension, ils sont répertoriés ci-dessous :

DRGEI	Directive concernant les responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité
GEI	Gestion de l'éthique et de l'intégrité
LAP	Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01)
LFP	Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1)
LFDAROP	Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics (chapitre D-11.1)
MO	Ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1)
POGEI	Programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité
REDFP	Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (chapitre F-3.1.1, r. 3)
RGEI	Responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SMDO	Sous-ministre ou dirigeant/dirigeante d'organisme

Contexte général de la gouvernance de l'éthique et de l'intégrité dans la fonction publique

Le modèle actuel de gouvernance de l'éthique et de l'intégrité est issu de la modernisation de la gestion de l'éthique et de l'intégrité dans l'administration publique québécoise, qui s'est déclinée en trois actes.

La Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives, adoptée en 2024, a posé les premiers jalons de cette refonte :

- en octroyant de nouveaux pouvoirs au Conseil du trésor et à sa présidente ou son président;
- en imposant de nouvelles obligations aux personnes détenant la plus haute autorité administrative, notamment l'obligation de veiller à la mise en place au sein de leur organisme de mesures visant à prévenir la commission d'actes répréhensibles et l'exercice ou la menace de représailles relatives à une divulgation;
- par la création de la fonction de RGEI.

Le Conseil du trésor a adopté la DRGEI par la suite. Cette directive, adoptée en application de l'article 31 de la LFDAROP, établit les modalités relatives à la désignation d'une ou d'un RGEI et précise les conditions et modalités d'exercice de cette fonction. Elle esquisse également les pourtours de la prise en charge de la gestion de l'éthique et de l'intégrité par les organisations de l'administration publique, dans une perspective de prévention des actes répréhensibles. Entre autres, elle évoque l'importance de considérer l'impact de la culture organisationnelle sur la probabilité que des actes répréhensibles ou des représailles soient commis (DRGEI, art. 10).

L'adoption de la Politique par le Conseil du trésor constitue le troisième acte de cette réforme. La Politique a pour objectif de favoriser la cohérence des interventions des MO dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (LFP) en matière d'éthique et d'intégrité publique et de veiller au développement d'une culture organisationnelle favorisant l'éthique et au maintien de l'intégrité en leur sein. Étant donné que les organisations ont désormais l'obligation de mettre en place des mesures préventives (LFDAROP, art. 18), elles ont avantage à agir en ce sens.

La Politique, complémentaire à la LFDAROP et à la DRGEI, consacre l'importance que revêtent l'éthique et l'intégrité pour la prévention des actes répréhensibles et la promotion de l'intérêt public. Pour ce faire, la Politique :

- établit les modalités de gestion de l'éthique et de l'intégrité dans la fonction publique, notamment en déterminant les rôles et responsabilités des SMDO en ces matières;
- propose des principes directeurs pour la gestion de l'éthique et de l'intégrité dans les MO afin de guider les organisations dans leur mise en œuvre de la Politique;
- formalise le transfert des responsabilités de la répondante ou du répondant en éthique vers la personne désignée à titre de RGEI.

Par ces éléments, la Politique fait des personnes désignées à titre de RGEI dans les MO des acteurs clés dans la prise en charge et le déploiement des activités organisationnelles en lien avec l'éthique et l'intégrité. Elle consacre également le rôle que joue le SCT dans la gouvernance de l'éthique et de l'intégrité pour la fonction publique. Finalement, elle positionne le Commissaire à la lutte contre la corruption, le Commissaire au lobbying, la Commission de la fonction publique et le Protecteur du citoyen en tant qu'organisations partenaires en prévention pour la fonction publique.

Rôles et responsabilités en lien avec la gestion de l'éthique et de l'intégrité

Acteurs organisationnels de la gestion de l'éthique et de l'intégrité

Sous-ministre ou dirigeant/dirigeante d'organisme

À titre de personne détenant la plus haute autorité administrative au sein de son organisation, le ou la SMDO a notamment pour responsabilité :

- de veiller à la mise en place des mesures visant à prévenir la commission d'actes répréhensibles et l'exercice ou la menace de représailles relatives à une divulgation au sein de son organisation (LFDAROP, art. 18);
- de désigner à cette fin une personne à titre de RGEI, conformément à la DRGEI, et de faire connaître au personnel de son organisation l'identité de cette personne ainsi que la nature de ses fonctions (LFDAROP, art. 18, DRGEI, art. 4);
- d'assurer le respect des normes prévues à la LFP et au Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (REDFP, art. 20);
- d'assumer les obligations prévues à la Politique, conformément aux principes qui y sont énoncés et à ceux soulevés dans le présent cadre de référence.

Responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité

La ou le RGEI au sein d'un MO a notamment pour fonctions :

- de coordonner et de mettre en œuvre des mesures visant à prévenir la commission d'actes répréhensibles et l'exercice ou la menace de représailles (LFDAROP, art. 19, par. 1);
- de renseigner le personnel 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 (LFDAROP, art. 19, par. 2);
- d'agir comme agente ou agent de liaison pour le Protecteur du citoyen en cas de vérification ou d'enquête en lien avec une divulgation ou une plainte pour représailles à la suite d'une divulgation (LFDAROP, art. 19, par. 3);
- d'assurer la mise en œuvre du programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité (Politique, art. 15).

La ou le RGEI exerce ces responsabilités conformément aux modalités et principes prévus à la DRGEI, à la Politique et dans le présent cadre de référence.

Membres du personnel d'encadrement

Le personnel d'encadrement joue un rôle important dans la mise en place d'une culture organisationnelle favorisant l'éthique et le maintien de l'intégrité. Ces personnes établissent les attentes auxquelles les membres de leur équipe doivent répondre. Aussi, les membres du personnel d'encadrement doivent :

- agir avec exemplarité;
- exercer un leadership qui commande et favorise l'éthique dans leur équipe de travail;
- prendre des décisions cohérentes, justes et équitables fondées sur les faits et les meilleures données disponibles ainsi que sur les valeurs de l'administration publique, et ce, en vue de favoriser l'intérêt public.

Personnes et unités administratives occupant des fonctions relatives à l'intégrité

Des lois prévoient certaines fonctions relatives à l'intégrité et en formalisent les responsabilités. Les personnes occupant ces fonctions collaborent avec la ou le RGEI dans l'atteinte des objectifs de l'organisation en matière d'éthique et d'intégrité. Les personnes visées sont notamment la ou le :

- responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels;
- responsable de l'application des règles contractuelles;
- responsable de la gestion intégrée des risques;
- responsable de la prise en charge de la sécurité de l'information.

Certaines unités administratives sont également appelées à jouer un rôle en matière d'éthique et d'intégrité, notamment en ce qui concerne la sensibilisation et la formation des membres du personnel ou l'identification et la gestion des risques éthiques et des risques en matière d'intégrité. Ces unités sont, par exemple :

- l'unité responsable de la gestion des ressources humaines;
- l'unité responsable des communications;
- l'unité responsable des services juridiques;
- les unités responsables de l'audit interne ou des enquêtes.

Acteurs de la gouvernance de l'éthique et de l'intégrité dans l'État

Conseil du trésor

Le Conseil du trésor établit des politiques en matière d'éthique et d'intégrité publique applicables aux MO de l'Administration gouvernementale (LAP, art. 72.1). À cet effet, le Conseil du trésor a adopté la Politique.

De plus, il établit, par directive, les modalités relatives à la désignation des RGEI et précise leurs fonctions ainsi que les conditions et les modalités de l'exercice de ces fonctions (LFDAROP, art. 31). À cet effet, le Conseil du trésor a adopté la DRGEI.

Finalement, en application de l'article 126 de la LFP, le gouvernement peut, sur avis du Conseil du trésor :

- préciser les normes d'éthique et de discipline prévues dans cette même loi et en établir de nouvelles;
- déterminer les normes applicables à une ou un fonctionnaire qui a cessé d'exercer ses fonctions.

Présidente ou président du Conseil du trésor

En application de la LAP (art. 77), la présidente ou le président du Conseil du trésor a pour rôle de :

- soutenir les MO de l'Administration gouvernementale dans la mise en œuvre des politiques établies par le Conseil du trésor en matière d'éthique et d'intégrité publique. Elle ou il coordonne leurs actions en ces matières en vue d'en assurer la cohérence;
- conseiller le gouvernement et les MO de l'Administration gouvernementale en matière d'éthique et d'intégrité publique.

La présidente ou le président du Conseil du trésor est également ministre responsable de l'application de la LFDAROP (en application de l'article 55 de cette loi), de la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles (en application de l'article 31 de cette loi) et de la LFP (en application de l'article 171 de cette loi).

Secrétariat du Conseil du trésor

Le rôle du SCT est de soutenir la présidente ou le président du Conseil du trésor dans ses différentes fonctions. Ainsi, le SCT déploie un pôle d'expertise gouvernemental en matière d'éthique et d'intégrité publique. À cette fin, il :

- conseille et soutient les MO dans la mise en œuvre de la Politique;
- conseille les MO dans l'exercice de leur service-conseil en matière d'éthique et d'intégrité;
- coordonne le traitement des situations qui nécessitent l'intervention de plusieurs MO;
- établit les collaborations nécessaires à la mise en œuvre de la Politique;
- offre des activités de formation continue à toute personne exerçant des responsabilités prévues à la Politique;
- offre des activités de sensibilisation et de formation destinées au personnel de la fonction publique;
- met en place une communauté de pratique regroupant les personnes concernées par la mise en œuvre de la Politique et en coordonne les activités (Politique, art. 10).

Secrétariat aux emplois supérieurs (ministère du Conseil exécutif)

Le Secrétariat accompagne les titulaires d'un emploi supérieur dans leur rôle de leader en matière d'éthique. À cette fin, il :

- offre un service-conseil en éthique aux personnes désignées à titre d'administrateur d'État et traite les situations soulevées en collaborant, au besoin, avec le SCT ou le MO concerné (Politique, art. 25);
- encourage la mise en œuvre des pratiques de bonne gouvernance et l'application de mesures concrètes qui visent l'établissement d'une véritable culture de l'éthique;
- favorise l'implication des SMDO en la matière, notamment en assurant une collaboration avec les RGEI;
- recueille les besoins et les attentes des SMDO en matière d'éthique afin d'y répondre;
- assure la formation des titulaires d'un emploi supérieur.

Organismes partenaires en prévention

La Politique fait référence à certains organismes qui, étant donné leur mission et leurs attributions, agissent à titre de partenaires en prévention pour sa mise en œuvre :

- le Commissaire à la lutte contre la corruption (Politique, art. 12, par. 8);
- le Commissaire au lobbyisme du Québec (Politique, art. 12, par. 7);
- la Commission de la fonction publique (Politique, art. 12, par. 9);
- le Protecteur du citoyen (Politique, art. 12, par. 10).

Ces organismes appuient le SCT dans les activités de coordination de la communauté de pratique des RGEI, notamment en favorisant le partage d'information et en participant à l'évolution de l'accompagnement offert aux personnes désignées à titre de RGEI et de l'offre de formations.

Ils soutiennent également les MO dans la mise en œuvre de la Politique par leur offre de services respective.

Principaux concepts relatifs à la gestion de l'éthique et de l'intégrité

Gestion de l'éthique et de l'intégrité

L'expression « gestion de l'éthique et de l'intégrité » désigne les 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 (Politique, art. 3).

En ce sens, la Politique établit les modalités de cette gestion et détermine que la personne désignée à titre de RGEI est responsable de coordonner les activités de l'organisation.

Par sa prise en charge de l'éthique et de l'intégrité, une organisation veille au développement et au maintien d'une culture organisationnelle favorisant l'éthique et l'intégrité. Cette finalité se concrétise par l'interaction entre différentes mesures visant à :

- faire la promotion de l'éthique auprès de son personnel (par exemple, les activités de formation et de sensibilisation);
- protéger l'intégrité de son organisation et de ses processus (par exemple, la gestion préventive des conflits d'intérêts).

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

L'ensemble des mesures mises en place par une organisation pour répondre aux objectifs prévus à l'article 12 de la Politique constitue son programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité (POGEI) (Politique, art. 3 et 12). L'utilisation du terme « programme » reflète l'idée selon laquelle la mise en œuvre de ces mesures doit être planifiée, récurrente, structurée et évaluée en vue de les améliorer en continu.

Mesures

Ce terme désigne les règles, politiques, procédures, processus, outils de gestion, activités, stratégies ou structures mis en place dans l'organisation afin de répondre aux objectifs de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (Politique, art. 3). L'énoncé de valeurs organisationnelles, la diffusion d'un code de conduite, l'intégration de contenu en lien avec l'éthique et l'intégrité dans une trousse d'accueil du nouveau personnel ou l'élaboration d'une politique en matière de gestion préventive des conflits d'intérêts sont autant d'exemples de telles mesures.

Personnel ou membre du personnel

Ces expressions sont utilisées tout au long du présent document. Elles désignent toutes les personnes nommées suivant la LFP, y compris le personnel étudiant, les stagiaires, le personnel d'encadrement et les administrateurs d'État (Politique, art. 3).

Éthique

L'éthique commande d'agir de manière éclairée et responsable en toute situation. Elle 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 (Politique, art. 3).

Plus précisément, il s'agit d'une approche réflexive guidée par les valeurs qui vise à permettre une prise de décision éclairée et à susciter l'adhésion des parties prenantes. Cette approche insiste également sur la nécessité d'agir en prévention afin d'éviter que les problèmes potentiels se matérialisent. Pour atteindre ces objectifs, il faut faire appel au jugement, à la responsabilité et au dialogue afin, notamment, de réfléchir aux conséquences potentielles pour soi-même et les autres avant d'agir ou de prendre une décision.

L'éthique permet donc de promouvoir l'intérêt public et de préserver l'intégrité des organisations publiques, notamment en situation d'incertitude, lorsqu'il y a absence de règle, lorsque la règle n'est pas claire ou lorsque son respect conduit à des conséquences manifestement déraisonnables.

Intégrité publique

L'intégrité publique nécessite qu'une organisation protège ses activités contre toute forme de captation qui menace l'intérêt public, qu'elle soit illégale ou illégitime. Le maintien de l'intégrité repose sur un ensemble de normes et de mesures visant à réguler la conduite des fonctionnaires et les pratiques des organisations (Politique, art. 3).

Les normes dont il est question ici peuvent s'appliquer aux personnes directement² ou à l'organisation en tant que regroupement de personnes³. Il faut assurer le maintien de l'intégrité à ces deux niveaux.

2. Il s'agit notamment des obligations prévues à la LFP et au REDFP.

3. Il s'agit, par exemple, du cadre normatif présent dans le Recueil des politiques de gestion en matière de gestion des ressources humaines, financières ou matérielles, des règles en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels ou de l'encadrement de la transparence des activités de lobbying accomplies auprès du personnel.

Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est généralement définie comme un ensemble de références partagées (croyances, valeurs et significations) qui se construit tout au long de l'histoire de l'organisation, en réponse aux défis rencontrés par son personnel. Elle constitue un cadre d'interprétation commun pour les personnes qui y travaillent. À ce titre, la culture organisationnelle est éminemment normative et exerce une grande influence sur les comportements adoptés par les individus au sein de l'organisation.

Toute personne œuvrant au sein d'une organisation s'approprie cette culture, mais participe également à son évolution, ce qui en fait une réalité en constante évolution. Cette évolution est généralement lente et peu perceptible, mais peut parfois être abrupte et rapide, par exemple lorsque l'organisation traverse une crise.

Pour les activités liées à la gestion de l'éthique et de l'intégrité, la culture organisationnelle est à la fois un intrant et un extrant :

- Comme intrant, elle est une variable essentielle à considérer au moment du choix des mesures à déployer au sein de l'organisation. Une compréhension adéquate de la culture de l'organisation permet d'identifier certaines zones de risque et concourt à déterminer des leviers d'intervention pertinents pour les éliminer ou les mitiger.
- Comme extrant, elle est un indice de l'impact des efforts déployés. En effet, la gestion de l'éthique et de l'intégrité vise ultimement à faire évoluer intentionnellement la culture organisationnelle dans une direction souhaitable et souhaitée⁴.

4. Le cadre de référence établit qu'une organisation devrait orienter ses actions pour que sa culture organisationnelle en soit une qui favorise l'éthique et l'intégrité (voir page 37).

Un contexte organisationnel favorable : les facteurs de réussite de la gestion de l'éthique et de l'intégrité

La Politique établit les modalités de gestion de l'éthique et de l'intégrité afin de favoriser la cohérence des actions entreprises par les MO en cette matière.

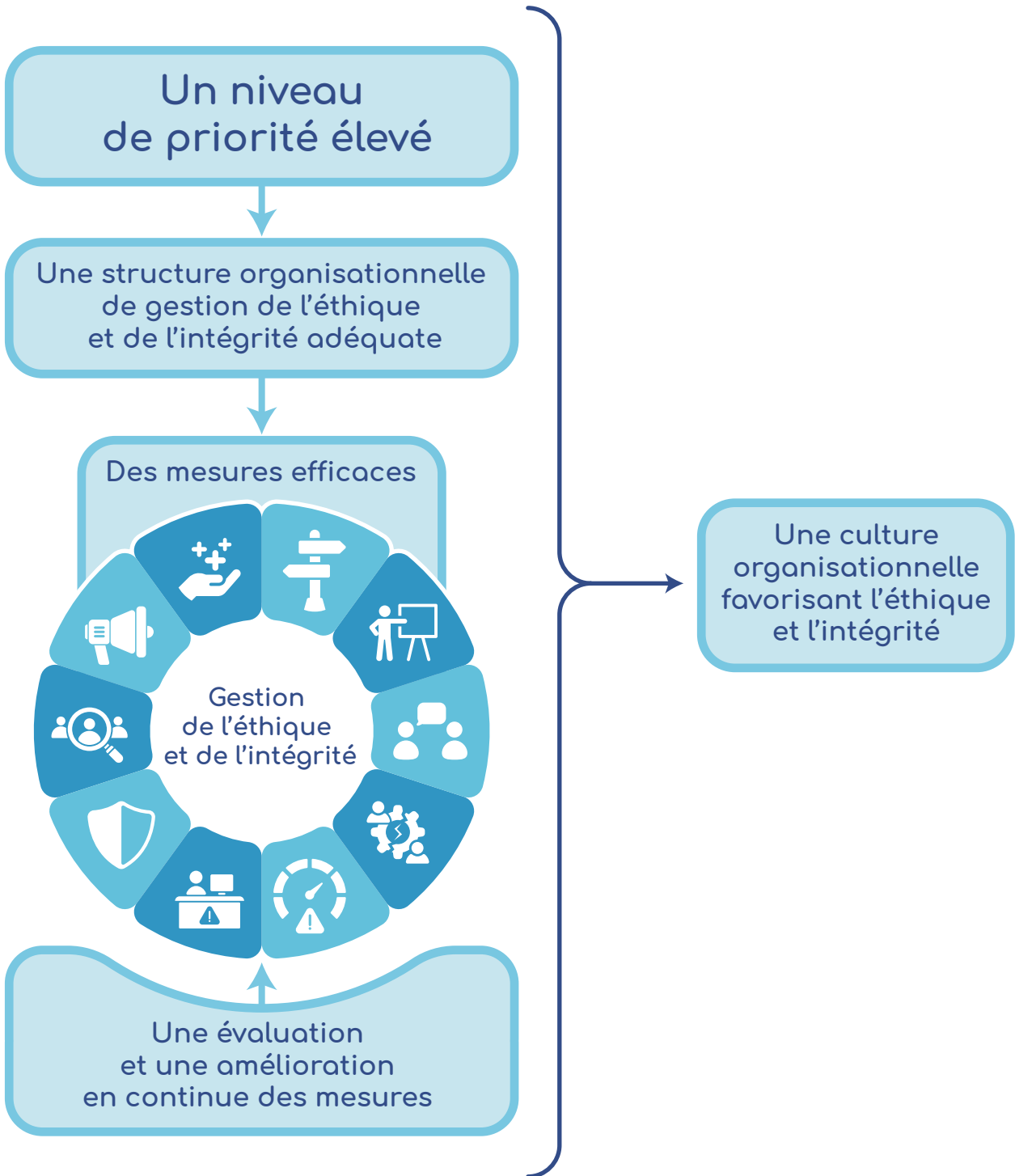
Elle fournit un canevas aux organisations qui doivent désormais s'assurer de déployer des mesures permettant de répondre à un certain nombre d'objectifs distincts qui y sont prévus. L'ensemble des mesures mises en place par une organisation et visant à répondre aux objectifs prévus à l'article 12 constitue son programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité (POGEI).

Le succès de la mise en œuvre de la Politique repose sur les cinq facteurs suivants :

- un niveau de priorité élevé pour l'éthique et l'intégrité;
- une structure organisationnelle de gestion de l'éthique et de l'intégrité adéquate;
- des mesures qui répondent efficacement aux objectifs de la gestion de l'éthique et de l'intégrité;
- une culture organisationnelle favorisant l'éthique et l'intégrité;
- une amélioration continue des mesures.

Les sections suivantes apportent des précisions sur chacun de ces facteurs.

Facteurs de réussite de la gestion de l'éthique et de l'intégrité



Niveau de maturité de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (GEI)

De manière générale, il est possible de distinguer trois niveaux de maturité d'une organisation à l'égard de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (GEI). Selon le cas, il est possible de parler d'une GEI réactive, formalisée ou optimisée.

Ainsi, de manière générale, la GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle se centre uniquement sur ses activités courantes et n'investit aucun effort dans les activités de GEI;
- ou
- elle investit des efforts uniquement lorsqu'ils sont requis, pour répondre à une situation problématique;
- ou
- des mesures en matière d'éthique et d'intégrité sont déployées sans égard aux besoins véritables.

formalisée si

les mesures qu'elle déploie en matière d'éthique et d'intégrité sont intégrées aux activités courantes et font l'objet d'un formalisme suffisant, permettant d'en assurer la pérennité.

optimisée si

les mesures qu'elle déploie en matière d'éthique et d'intégrité sont pleinement intégrées aux activités courantes, leur efficacité est mesurée et elles s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue.

Nous proposerons plus loin des critères permettant à une organisation d'évaluer sa maturité par rapport à chacun des éléments constitutifs des quatre premiers facteurs de réussite.

Le fait pour une organisation de veiller à l'amélioration continue de sa gestion de l'éthique et de l'intégrité constitue le critère qui distingue une GEI formalisée d'une GEI optimisée. Pour cette raison, les éléments du cinquième facteur de réussite ne font pas l'objet d'une évaluation de la maturité au même titre que les quatre facteurs de réussite précédents.

1^{er} facteur de réussite : un niveau de priorité élevé

L'atteinte des objectifs de la Politique dépend de l'importance accordée à sa mise en œuvre. Les SMDO doivent la prioriser afin qu'elle puisse porter ses fruits. Ainsi, ils doivent appuyer la mise en œuvre de la Politique par un engagement ferme, perceptible et cohérent pour le personnel de l'organisation.

Prioriser l'éthique et l'intégrité veut dire :

- établir des attentes pour l'organisation en matière d'éthique et d'intégrité;
- manifester un engagement dans la démarche;
- octroyer les ressources suffisantes à la mise en œuvre de la Politique;
- assurer la collaboration entre les différents acteurs de l'éthique et de l'intégrité.

Établir des attentes pour l'organisation en matière d'éthique et d'intégrité

Une vision commune de l'éthique et de l'intégrité est établie par et pour les SMDO et le personnel. Cette vision est incarnée au premier chef par l'énoncé de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation. Cette vision s'appuie également sur les valeurs de l'administration publique.

Les SMDO, de concert avec les personnes occupant des fonctions relatives à l'éthique et à l'intégrité, s'entendent pour clarifier les attentes et les objectifs organisationnels en la matière. Ces attentes et objectifs s'appuient sur les constats et les observations tirés de processus d'amélioration continue.

Les SMDO s'impliquent dans le suivi de la mise en œuvre de la gestion de l'éthique et de l'intégrité. L'organisation peut ainsi revoir périodiquement ses mesures et les adapter au contexte.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- aucune attente n'est fixée par la ou le SMDO;
- ou
- les attentes fixées ne tiennent pas compte des besoins véritables ou sont établies de manière sporadique, en réponse à une situation problématique.

formalisée si

des attentes claires sont fixées et communiquées aux personnes occupant des fonctions relatives à l'éthique et, plus généralement, au personnel.

optimisée si

ses attentes s'appuient sur des constats et des observations tirés des processus d'amélioration et elles sont revues périodiquement afin d'en maintenir la pertinence.

Manifester un engagement dans la démarche

Les SMDO communiquent fréquemment auprès du personnel l'importance de se préoccuper des questions d'éthique et d'intégrité et en font une priorité pour l'organisation. En outre, ils assument pleinement leur rôle de leader proactif en cette matière et prennent en charge sans délai les situations qui le nécessitent.

Enfin, ils considèrent que les valeurs organisationnelles et celles de l'administration publique sont des outils importants que le personnel devrait mobiliser dans le cadre de son travail. Pour ce faire, ils responsabilisent le personnel et l'incitent à recourir à ces valeurs pour prendre des décisions, dans le respect des règles applicables.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- les hauts dirigeants ne manifestent pas de préoccupation concernant les questions d'éthique et d'intégrité; ou
- se préoccupent des questions d'éthique et d'intégrité de manière sporadique, en réponse à une situation problématique.

Les considérations opérationnelles, tactiques ou stratégiques l'emportent toujours sur les considérations éthiques et d'intégrité.

formalisée si

les hauts dirigeants appuient publiquement les activités de GEI. Les considérations d'éthique et d'intégrité sont la plupart du temps évoquées ou prises en compte au même titre que les considérations opérationnelles, tactiques ou stratégiques.

optimisée si

les hauts dirigeants s'impliquent activement dans les activités de GEI et exigent un suivi périodique de leur évolution. Les considérations d'éthique et d'intégrité sont pleinement intégrées aux considérations opérationnelles, tactiques ou stratégiques.

Octroyer les ressources suffisantes à la mise en œuvre de la Politique

L'organisation veille à ce que la personne désignée à titre de RGEI dispose de ressources adéquates pour réaliser les tâches associées à cette fonction. Pour évaluer ses besoins, l'organisation devrait tenir compte des éléments suivants :

- les contextes interne et externe propres à l'organisation;
- les objectifs de l'organisation en matière d'éthique et d'intégrité;
- l'écart entre les mesures actuelles de l'organisation en matière d'éthique et d'intégrité et les objectifs qu'elle s'est fixés;
- l'analyse des risques éthiques et d'intégrité de l'organisation;
- la taille de l'effectif;
- la répartition du personnel sur le territoire.

L'organisation octroie du temps aux personnes impliquées dans la mise en œuvre des activités de gestion de l'éthique et de l'intégrité pour mettre à jour leurs compétences en participant à des formations et leur permet de participer aux activités visant le partage de bonnes pratiques.

Elle s'assure également que les autres fonctions exercées par ces personnes, le cas échéant, ne les empêchent pas d'accorder suffisamment de temps aux activités de gestion de l'éthique et de l'intégrité.

La GEI d'une organisation est

réactive si

- elle n'alloue aucune ressource à la GEI et n'a pas désigné de RGEI; ou
- elle a désigné une ou un RGEI, sans toutefois libérer suffisamment cette personne afin qu'elle puisse assumer pleinement ses responsabilités.

formalisée si

- elle s'assure que la ou le RGEI est en mesure de consacrer un temps raisonnable à la réalisation de ses fonctions en tenant compte des besoins et de la taille de l'organisme; et
- elle octroie les ressources appropriées à la mise en œuvre de la Politique, au besoin.

optimisée si

elle réévalue périodiquement ses besoins en matière de GEI et ajuste les ressources allouées si nécessaire.

Assurer la collaboration entre les différents acteurs de l'éthique et de l'intégrité

Les SMDO s'assurent que les personnes occupant des fonctions relatives à l'éthique et à l'intégrité sont en mesure de collaborer entre elles de manière à favoriser l'échange d'information et à faciliter l'identification et l'évaluation des risques en matière d'éthique et d'intégrité. Ils créent des occasions pour faciliter la collaboration. Les collaborateurs sont proactifs et font part de leurs préoccupations ou de leurs besoins quant à la gestion de l'éthique et de l'intégrité à la personne désignée à titre de RGEI.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- la collaboration n'est pas encouragée ou entretenue; ou
- des collaborations sont établies de manière sporadique, en réponse à une situation problématique.

formalisée si

la collaboration est encouragée, organisée et maintenue dans le temps.

optimisée si

les collaborateurs anticipent leurs besoins et en font part proactivement à la personne désignée à titre de RGEI.

2^e facteur de réussite : une structure organisationnelle de gestion de l'éthique et de l'intégrité adéquate

La mise en œuvre de la Politique doit pouvoir compter sur une structure organisationnelle claire et bien établie afin de favoriser la collaboration et une mise en œuvre efficace et pérenne des mesures.

La Politique, en ce sens, constitue une première forme d'institutionnalisation des fonctions de l'éthique et de l'intégrité au niveau de la gouvernance gouvernementale.

Avoir une structure organisationnelle appropriée signifie :

- institutionnaliser les fonctions de l'éthique et de l'intégrité;
- définir les rôles et les responsabilités de chacun.

Institutionnaliser les fonctions de l'éthique et de l'intégrité

Les initiatives relatives à l'éthique et à l'intégrité doivent être formellement établies au sein de l'organisation afin qu'elles persistent malgré les changements de personnel et de contexte. Ainsi, l'organisation devrait indiquer clairement quelles personnes et quelles unités administratives sont responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (par exemple, en mentionnant la GEI dans le nom de l'entité chargée de ce dossier).

L'organisation peut également formaliser les structures nécessaires à la mise en œuvre des mesures prévues à la Politique (par exemple, par la création d'un bureau spécialisé en éthique, d'un réseau de conseillères et conseillers en éthique et en intégrité, de comités d'éthique et d'intégrité organisationnelles, etc.). Cette institutionnalisation de l'éthique et de l'intégrité peut se faire progressivement. Elle devrait évoluer dans le temps, de manière à conserver sa pertinence.

En outre, les activités de gestion de l'éthique et de l'intégrité sont intégrées aux processus de gestion existants dans l'organisation, notamment aux :

- processus de gestion des ressources humaines (par exemple, par l'intégration aux activités d'accueil des nouveaux membres du personnel ou par la planification de la main-d'œuvre allouée aux activités de GEI et du transfert de l'expertise en cette matière);
- processus de gestion documentaire (par exemple, par l'ajout de règles de classification et de conservation propres aux documents découlant de ces activités);
- outils de communication officiels (par exemple, les sites intranet et Internet).

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- la fonction éthique n'est pas institutionnalisée;
- ou
- les choix sont arbitraires et ne tiennent pas compte de la réalité et des besoins organisationnels.

formalisée si

- la fonction éthique est institutionnalisée et intégrée formellement dans la structure de l'organisation;
- et
- les choix sont faits en tenant compte de la réalité et des besoins organisationnels.

optimisée si

la fonction éthique est périodiquement réévaluée afin de conserver la pertinence des choix qui auront été faits à l'égard de son institutionnalisation.

Définir les rôles et responsabilités de chacun

L'organisation s'assure de fixer le partage des rôles et des responsabilités des personnes occupant des fonctions relatives à l'éthique et à l'intégrité et de diffuser cette information à l'interne. Les rôles et responsabilités sont répartis de manière à assurer une charge de travail réaliste et, sous réserve des contraintes existantes, à éviter de concentrer toutes les responsabilités entre les mains d'une seule personne. Ce partage des rôles et responsabilités concerne d'abord les acteurs visés à la section *Acteurs organisationnels de la gestion de l'éthique et de l'intégrité*, mais il peut également inclure les responsabilités des membres du personnel d'encadrement, du personnel plus généralement, ainsi que des structures qui auront été créées pour répondre aux besoins de l'organisation en matière d'éthique et d'intégrité.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- les rôles et responsabilités ne sont pas établis;
- ou
- les rôles et responsabilités sont établis de manière sporadique dans le cadre de la résolution de situations problématiques.

formalisée si

les rôles et responsabilités sont établis formellement et le partage des responsabilités tient compte de la charge de travail.

optimisée si

le partage des rôles et responsabilités est revu périodiquement afin d'en maintenir la pertinence et de s'assurer d'une répartition adéquate de la charge de travail.

3^e facteur de réussite : des mesures qui répondent efficacement aux objectifs de la gestion de l'éthique et de l'intégrité

Les mesures déployées dans l'organisation sont adaptées à son contexte et s'inspirent des meilleures pratiques. Ces mesures répondent aux objectifs fixés par l'organisation pour son POGEI.

Pour être efficaces, elles doivent être **cohérentes**, c'est-à-dire qu'elles forment un tout unifié et structuré pour les membres de l'organisation, qu'elles ne se contredisent pas (ni de fait ni en apparence) et qu'une certaine synergie s'en dégage. Elles doivent être **globales**, c'est-à-dire qu'elles concernent l'ensemble des sphères d'activité de l'organisation susceptibles de bénéficier de la réflexion éthique et des activités entreprises pour veiller au maintien de l'intégrité. Finalement, elles doivent être **adaptées**, c'est-à-dire qu'elles répondent aux besoins de l'organisation et sont appropriées aux contextes interne et externe dans lesquels elles sont déployées.

L'organisation s'assure que les mesures qu'elle déploie auprès de son personnel sont consignées et formalisées pour en assurer la pérennité et la cohérence, tout en facilitant une communication efficace des informations qui s'y rapportent. Elle s'assure que les informations consignées sont à jour et revues périodiquement afin qu'elles conservent leur pertinence.

Les objectifs du POGEI prévus à la Politique

La Politique fixe certains objectifs minimaux pour les MO. Une approche par objectifs est privilégiée, car celle-ci laisse toute l'autonomie aux organisations dans le choix des moyens pour les atteindre.

Les objectifs de la gestion de l'éthique et de l'intégrité



Les mesures mises en place doivent minimalement répondre aux objectifs prévus à l'article 12 de la Politique (sauf pour les petits organismes bénéficiant de la dispense prévue à l'article 4).

Promouvoir les valeurs



L'organisation veille à ce que son personnel connaisse ses propres valeurs ainsi que celles de l'administration publique, et qu'il est en mesure de s'y référer pour guider ses actions. Elle mobilise les valeurs dans ses discours comme dans sa prise de décision et elle s'assure que ses actions sont en cohérence avec les valeurs qu'elle promet.

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- intégrer les valeurs de l'administration publique et, le cas échéant, les valeurs organisationnelles dans un code de conduite;
- les diffuser sur l'intranet et faire des rappels périodiques;
- les présenter lors des rencontres d'accueil ou dans les documents remis aux nouveaux membres du personnel;
- les intégrer dans ses stratégies de communication;
- encourager le dialogue et la réflexion pour résoudre des enjeux éthiques;
- développer des capsules visant à expliquer les valeurs au personnel;
- faire connaître les valeurs organisationnelles auprès de la clientèle et des partenaires de l'organisation en les affichant sur son site Internet;
- promouvoir le recours à un outil d'aide à la décision basé notamment sur les valeurs à mettre de l'avant.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle n'a pas identifié formellement les valeurs dont elle pourrait vouloir faire la promotion;
- et/ou
- elle ne fait pas connaître ses valeurs ou celles de l'administration publique auprès de son personnel;
- ou
- elle n'a pas recours aux valeurs dans ses processus de décision.

formalisée si

- elle identifie formellement ses valeurs ainsi que celles de l'administration publique et les fait connaître auprès de son personnel;
- et
- elle les mobilise dans ses discours et dans ses processus de décision.

optimisée si

- elle s'assure que ses actions sont en cohérence avec les valeurs qu'elle promet;
- et
- elle réévalue périodiquement la pertinence des valeurs dont elle fait la promotion.

Informer le personnel sur ses obligations



L'organisation s'assure que chaque membre du personnel connaît et comprend les obligations qui lui incombent en tant que membre d'une organisation publique. Elle s'assure également que chaque personne comprend les implications de ces obligations dans son quotidien et dans la réalisation de ses fonctions.

Rappelons que les obligations qui peuvent faire l'objet de telles mesures sont celles qui s'appliquent directement aux personnes (par exemple, les obligations de nature déontologique prévues à la LFP) et celles qui s'appliquent à leur organisation d'attache (par exemple, les obligations prévues à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels).

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- rédiger un code de conduite visant à décrire les comportements attendus dans l'organisation et le diffuser auprès du personnel;
- diffuser les comportements attendus sur l'intranet et faire des rappels périodiques;
- intégrer les normes dans les stratégies de communication (si le contexte s'y prête);
- développer des capsules visant à expliquer les normes applicables au personnel;
- demander aux nouveaux membres du personnel de signer une attestation mentionnant qu'ils ont pris connaissance de leurs obligations lors de leur embauche et, au besoin, renouveler cette attestation périodiquement;
- informer, si cela est pertinent, les partenaires et les contractants des obligations du personnel en matière d'éthique et d'intégrité.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle ne tient aucune activité d'information concernant les normes;
- ou
- elle en tient de manière sporadique, lorsqu'une situation problématique l'exige.

formalisée si

elle s'assure que le personnel a la possibilité de s'informer sur les normes, politiques ou directives applicables par le biais d'activités planifiées et récurrentes.

optimisée si

elle sonde les besoins de son personnel afin de s'assurer de la pertinence de ses activités d'information et du maintien de cette pertinence dans le temps.

Sensibiliser et former le personnel



L'organisation veille à ce que son personnel ait accès à des activités de formation et de sensibilisation en matière d'éthique et d'intégrité, et ce, en continu.

Il est important de bien comprendre la distinction entre cet objectif et les deux précédents. Ces derniers visent à s'assurer que le personnel est informé de ses obligations et des valeurs de l'organisation et de l'administration publique. En ce sens, les mesures à privilégier pour répondre à ces objectifs seront davantage axées sur la transmission d'informations, par exemple par la diffusion de documents ou des rencontres informatives.

Ici, l'objectif est plutôt de développer la sensibilité du personnel par rapport à la dimension éthique des activités professionnelles et au maintien de l'intégrité organisationnelle. L'organisation veille également à favoriser la mobilisation des compétences en éthique du personnel en contexte problématique. Les mesures à privilégier viseront plutôt la mise en pratique d'une aide à la décision éthique, notamment par des mises en situation, des activités de codéveloppement, ou encore des groupes d'échange et de discussion.

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- développer une stratégie ou un plan de formation des membres du personnel en matière d'éthique et d'intégrité;
- rendre certaines formations obligatoires;
- intégrer l'éthique et l'intégrité au plan de développement des compétences ou dans les profils de compétences pour certains postes clés;
- former les membres du personnel d'encadrement à parler d'éthique et d'intégrité aux membres de leur équipe et les inciter à intégrer l'éthique et l'intégrité dans leurs rencontres d'équipe;
- encourager le personnel à participer aux formations offertes par le SCT (ou à toute autre formation offerte par des intervenants externes, dont le Protecteur du citoyen, Lobbyisme Québec, le Commissaire à la lutte contre la corruption [UPAC] ou la Commission de la fonction publique);
- tenir des ateliers de discussion et d'échange;
- produire et diffuser des capsules informatives;
- adopter et diffuser un outil d'aide à la décision éthique.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle ne tient aucune activité de formation en éthique;
- ou
- elle en tient de manière sporadique, lorsqu'une situation problématique l'exige.

formalisée si

elle s'assure que le personnel a la possibilité de participer à des activités visant à développer sa sensibilité et sa compétence éthique, et ce, en fonction des besoins des différents secteurs d'activité.

optimisée si

elle sonde les besoins de son personnel afin de s'assurer de la pertinence de ses activités d'information et du maintien de cette pertinence dans le temps.

Offrir un service-conseil au personnel



L'organisation met en place un service-conseil destiné à son personnel en matière d'éthique et d'intégrité, en fait la promotion, s'assure de sa qualité et accorde les ressources nécessaires aux personnes qui sont chargées de l'offrir.

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- organiser le service-conseil et le faire connaître auprès du personnel en en faisant la promotion sur l'intranet, lors des rencontres d'accueil ou dans les documents remis aux nouveaux membres du personnel;
- assurer la formation des personnes appelées à offrir le service-conseil;
- se doter d'un mécanisme visant à assurer la qualité et la cohérence des conseils dispensés;
- coordonner un réseau de conseillers ou d'ambassadeurs en éthique et en intégrité;
- mettre en place un comité d'aide à la décision appuyant la ou le RGEI dans ses activités de service-conseil, au besoin.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle n'offre pas de service-conseil en matière d'éthique ou d'intégrité;
- ou
- elle n'en fait pas la promotion activement;
- ou
- la ou le RGEI et ses collaborateurs ne bénéficient pas des ressources leur permettant d'offrir un service-conseil de qualité.

formalisée si

- elle offre un service-conseil et s'assure d'en faire la publicité auprès du personnel; et
- la ou le RGEI et ses collaborateurs disposent les conditions matérielles nécessaires à offrir un service-conseil de qualité.

optimisée si

elle s'assure que le service-conseil est utilisé par le personnel lorsque la situation l'exige et qu'il juge que le service-conseil lui est utile.

Gérer préventivement les conflits d'intérêts et l'après-mandat



L'organisation adopte et fait connaître une stratégie de gestion des situations de conflit d'intérêts, laquelle porte également sur la gestion des cadeaux, des marques d'hospitalité et des autres avantages ainsi que des situations d'après-mandat.

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- adopter et diffuser une politique organisationnelle en matière de gestion des conflits d'intérêts comprenant une procédure conçue à cette fin;
- adopter et diffuser une politique organisationnelle en matière de gestion des cadeaux, des marques d'hospitalité et des autres avantages;
- préparer un formulaire unique de déclaration de conflit d'intérêts et le diffuser auprès du personnel;
- élaborer un modèle de lettre de retour de cadeau au donateur ou à l'État;
- établir un modèle d'engagement relatif à une situation de conflit d'intérêts;
- informer et former les membres du personnel d'encadrement quant à la politique organisationnelle en matière de conflits d'intérêts, le cas échéant;
- identifier les zones plus à risque en matière d'éthique dans l'organisation;
- sensibiliser et former le personnel en matière de conflits d'intérêts, de cadeaux, de marques d'hospitalité et d'autres avantages et de double emploi;
- informer les partenaires et les contractants des obligations du personnel en matière de conflits d'intérêts, de gestion des cadeaux, de marques d'hospitalité et d'autres avantages;
- sensibiliser les membres du personnel aux risques en matière d'après-mandat afin qu'ils soient en mesure de cerner les situations potentiellement problématiques;
- informer et sensibiliser les membres du personnel avant la fin du lien d'emploi quant aux obligations qui continueront de s'appliquer.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

elle n'a pas de processus de déclaration et de gestion de conflit d'intérêts et gère les situations à la pièce.

formalisée si

elle a établi un processus de gestion des conflits d'intérêts qui comprend la déclaration de ces conflits et le suivi de ces déclarations auprès du personnel.

optimisée si

elle s'assure de la pertinence et de l'efficacité du processus mis en place.

Gérer les risques à l'éthique et à l'intégrité



L'organisation met en place un processus de gestion des risques à l'éthique et à l'intégrité ou elle intègre ces risques dans les processus de gestion des risques déjà en place. Elle utilise les résultats de ces processus afin d'orienter son action sur les risques prioritaires.

Les zones de risques en matière d'éthique et d'intégrité sont multiples.

Exemples de zones de risques associées aux obligations du personnel :

- Conflits d'intérêts
- Situation de double emploi
- Cadeaux, marques d'hospitalité ou autres avantages
- Neutralité politique et devoir de réserve
- Confidentialité

Exemples de zones de risques institutionnelles :

- Activités de lobbying dont le personnel fait l'objet
- Accès à l'information et transparence
- Protection des renseignements personnels et sécurité de l'information

Secteurs d'activité plus à risque :

- Interface politico-administrative
- Gestion contractuelle et acquisition
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des ressources financières et matérielles
- Technologies de l'information

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- intégrer la gestion des risques à l'éthique et à l'intégrité dans les processus déjà existants de gestion des risques organisationnels;
- mettre à jour son plan de gestion des risques de corruption et de collusion conformément à la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle;
- constituer un comité d'éthique organisationnelle et lui confier le mandat de procéder ou de participer à un exercice de gestion des risques;
- traiter les risques relevés et en surveiller l'évolution dans le temps;
- reprendre périodiquement l'exercice d'évaluation des risques en matière d'éthique et d'intégrité;
- sensibiliser le personnel et, de manière plus précise, les membres du personnel d'encadrement aux risques à l'éthique et à l'intégrité;
- inviter les membres du personnel d'encadrement à recenser les risques en matière d'éthique et d'intégrité propres à leur direction et à leur secteur d'activité et à les surveiller;

- adapter les activités de formation et de sensibilisation en fonction des résultats de l'exercice d'analyse des risques.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

elle ne considère pas les risques en matière d'éthique et d'intégrité dans ses processus d'évaluation des risques.

formalisée si

elle inclut les risques en matière d'éthique et d'intégrité dans ses processus d'évaluation des risques.

optimisée si

elle tient compte des résultats pour orienter l'entièreté de ses efforts en matière de GEI.

Réaliser des activités de prévention concernant le lobbyisme



L'organisation veille au sain exercice des activités de lobbyisme accomplies auprès d'elle, de ses dirigeants et de son personnel. Elle a recours aux services de Lobbyisme Québec pour du soutien ou des formations lui permettant de bien reconnaître son rôle et ses responsabilités en regard de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme.

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- s'assurer d'intégrer le lobbyisme dans toutes les pratiques mises en place pour répondre aux objectifs du POGEI;
- désigner un répondant en lobbyisme pour l'organisation, conformément à la procédure établie par Lobbyisme Québec, et veiller à ce que cette personne soit connue à l'interne et à ce que son rôle soit valorisé;
- rédiger et adopter une politique ou une directive en matière de gestion des activités de lobbyisme, la diffuser à son personnel et la rendre disponible sur son site Internet à l'intention des lobbyistes;
- prévoir périodiquement des activités de sensibilisation et de formation pour le personnel;
- s'assurer que son personnel connaisse la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et le Code de déontologie des lobbyistes, et qu'il soit en mesure d'assumer ses responsabilités;
- inciter les membres de son organisation à s'assurer que les mandats des lobbyistes rencontrés sont conformes aux communications d'influence reçues en consultant le registre des lobbyistes, Carrefour Lobby Québec;
- veiller à faire connaître les services offerts par Lobbyisme Québec auprès des membres du personnel;
- faire la promotion du processus de signalement qui permet de porter à l'attention de Lobbyisme Québec les possibles manquements à la Loi ou au Code.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle n'intègre pas ce sujet à ses activités d'information et de sensibilisation;
- et
- elle n'offre pas de service-conseil en lien avec ce sujet;
- et
- elle ne fait pas la promotion des services offerts par Lobbyisme Québec en matière de prévention et du mécanisme de signalement dont cette organisation a la responsabilité;
- ou
- elle applique l'une ou l'autre de ces mesures seulement lorsqu'une situation problématique l'exige.

formalisée si

- elle intègre le sujet à ses activités d'information et de sensibilisation en fonction des besoins de ses différents secteurs d'activité;
- elle offre un service-conseil en lien avec ce sujet;
- elle fait la promotion des services offerts par Lobbyisme Québec en matière de prévention et du mécanisme de signalement dont cette organisation a la responsabilité.

optimisée si

- elle sonde les besoins de son personnel afin de s'assurer de la pertinence des activités portant sur le sujet;
- et
- elle s'assure que le service-conseil est utilisé par le personnel lorsque la situation l'exige et qu'il lui est utile;
- et
- elle s'assure que son personnel connaît l'existence du mécanisme de signalement de Lobbyisme Québec et saurait comment y avoir recours au besoin.

Réaliser des activités de prévention concernant les risques liés à la corruption



L'organisation veille à ce que son personnel puisse identifier les situations à risque en matière de corruption et de collusion. Elle veille également à mettre en œuvre des mesures afin d'améliorer le niveau de connaissance du personnel à l'égard des actes répréhensibles et du mécanisme de dénonciation des actes répréhensibles, et à ce qu'il puisse recourir aux services de prévention et de gestion des risques du Commissaire à la lutte contre la corruption.

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- s'assurer que le sujet est intégré aux différentes mesures qui sont déployées pour répondre aux autres objectifs;
- intégrer une section portant sur le sujet dans un code de conduite;
- diffuser de l'information sur l'intranet et faire des rappels périodiques, notamment dans le cadre des formations en éthique;
- inclure le sujet dans les rencontres d'accueil ou dans les documents remis aux nouveaux membres du personnel;
- prévoir périodiquement des activités de sensibilisation et de formation pour le personnel, notamment pour les secteurs jugés plus à risque (voir l'offre de service du Commissaire à la lutte contre la corruption [UPAC]);
- veiller à faire connaître le mécanisme de dénonciation du Commissaire à la lutte contre la corruption (UPAC) auprès des membres du personnel, ainsi que son offre de service en prévention et en gestion des risques de corruption.

La GEI d'une organisation on est :

réactive si

- elle n'intègre pas ce sujet à ses activités d'information et de sensibilisation;
- et
- elle n'offre pas de service-conseil en lien avec ce sujet;
- et
- elle ne fait pas la promotion des services offerts par l'UPAC en matière de prévention et du mécanisme de signalement dont cette organisation a la responsabilité;
- ou
- elle applique l'une ou l'autre de ces mesures seulement lorsqu'une situation problématique l'exige.

formalisée si

- elle intègre le sujet à ses activités d'information et de sensibilisation en fonction des besoins de ses différents secteurs d'activité;
- elle offre un service-conseil en lien avec ce sujet;
- elle fait la promotion des services offerts par l'UPAC en matière de prévention et du mécanisme de signalement dont cette organisation a la responsabilité.

optimisée si

- elle sonde les besoins de son personnel afin de s'assurer de la pertinence des activités portant sur le sujet;
- et
- elle s'assure que le service-conseil est utilisé par le personnel lorsque la situation l'exige et qu'il lui est utile;
- et
- elle s'assure que son personnel connaît l'existence du mécanisme de signalement de l'UPAC et saurait comment y avoir recours au besoin.

Réaliser des activités de préventions concernant la gestion des ressources humaines



L'organisation veille à ce que le personnel chargé de la gestion des ressources humaines sache repérer les risques à l'éthique et à l'intégrité en cette matière et soit en mesure d'intervenir pour y remédier. Elle sensibilise le personnel d'encadrement à l'importance de l'application des principes et des règles en matière de gestion des ressources humaines.

Elle informe son personnel de la possibilité de demander à la Commission de la fonction publique de faire enquête au sujet de situations qui seraient en contradiction avec les règles en vigueur.

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- s'assurer que le sujet est intégré aux différentes mesures qui sont déployées pour répondre aux autres objectifs;
- diffuser de l'information sur l'intranet et faire des rappels périodiques;
- inclure le sujet dans les rencontres d'accueil ou dans les documents remis aux nouveaux membres du personnel d'encadrement ou au personnel de la direction des ressources humaines;
- sensibiliser les membres du personnel d'encadrement à l'importance du respect des principes et du cadre réglementaire en matière de gestion des ressources humaines;
- former les directions de ressources humaines afin que le personnel sache comment intervenir s'il rencontre des enjeux de nature éthique dans l'exercice de ses fonctions;
- veiller à faire connaître les services offerts par la Commission de la fonction publique auprès des membres du personnel;
- informer le personnel de la possibilité de faire une demande d'enquête à la Commission de la fonction publique.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle n'intègre pas ce sujet à ses activités d'information et de sensibilisation;
- et
- elle n'offre pas de service-conseil en lien avec ce sujet;
- et
- elle ne fait pas la promotion des services offerts par la Commission de la fonction publique en matière de prévention et du mécanisme de signalement dont cette organisation a la responsabilité;
- ou
- elle applique l'une ou l'autre de ces mesures seulement lorsqu'une situation problématique l'exige.

formalisée si

- elle intègre le sujet à ses activités d'information et de sensibilisation en fonction des besoins de ses différents secteurs d'activité;
- elle offre un service-conseil en lien avec ce sujet;
- elle fait la promotion des services offerts par la Commission de la fonction publique en matière de prévention et du mécanisme de signalement dont cette organisation a la responsabilité.

optimisée si

- elle sonde les besoins de son personnel afin de s'assurer de la pertinence des activités portant sur le sujet;
- et
- elle s'assure que le service-conseil est utilisé par le personnel lorsque la situation l'exige et qu'il lui est utile;
- et
- elle s'assure que son personnel connaît l'existence du mécanisme de signalement de la Commission de la fonction publique et saurait comment y avoir recours au besoin.

Promouvoir le mécanisme de divulgation d'actes répréhensibles et la protection contre les représailles



L'organisation met en œuvre des mesures afin d'améliorer le niveau de connaissance du personnel à l'égard des actes répréhensibles, du mécanisme de divulgation d'actes répréhensibles et de la protection contre les représailles.

Pour réaliser cet objectif, une organisation peut, par exemple :

- veiller à faire connaître l'identité de la personne désignée à titre de RGEI et à faire la promotion de ses responsabilités;
- s'assurer que le sujet est intégré aux différentes mesures qui sont déployées pour répondre aux autres objectifs;
- intégrer une section portant sur le sujet dans un code de conduite;
- diffuser de l'information sur l'intranet et faire des rappels périodiques;
- inclure le sujet dans les rencontres d'accueil ou dans les documents remis aux nouveaux membres du personnel;
- prévoir périodiquement des activités de sensibilisation et de formation pour le personnel;
- veiller à faire connaître les services offerts par le Protecteur du citoyen auprès des membres du personnel.

Notez que la promotion du mécanisme de divulgation d'actes répréhensibles, de la protection contre les représailles et des services du Protecteur du citoyen est obligatoire en vertu de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics (art. 19, par. 2).

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle n'intègre pas ce sujet à ses activités d'information et de sensibilisation;
- et
- elle n'offre pas de service-conseil en lien avec ce sujet;
- et
- elle ne fait pas la promotion des services offerts par le Protecteur du citoyen en matière de prévention et du mécanisme de signalement dont cette organisation a la responsabilité;
- ou
- elle applique l'une ou l'autre de ces mesures seulement lorsqu'une situation problématique l'exige.

formalisée si

- elle intègre le sujet à ses activités d'information et de sensibilisation en fonction des besoins de ses différents secteurs d'activité;
- elle offre un service-conseil en lien avec ce sujet;
- elle fait la promotion des services offerts par le Protecteur du citoyen en matière de prévention et du mécanisme de signalement dont cette organisation a la responsabilité.

optimisée si

- elle sonde les besoins de son personnel afin de s'assurer de la pertinence des activités portant sur le sujet;
- et
- elle s'assure que le service-conseil est utilisé par le personnel lorsque la situation l'exige et qu'il lui est utile;
- et
- elle s'assure que son personnel connaît l'existence du mécanisme de signalement du Protecteur du citoyen et saurait comment y avoir recours au besoin.

Objectifs organisationnels particuliers

Une organisation peut également envisager de mettre en place des mesures qui répondraient à des objectifs contributifs à la promotion de l'éthique et au maintien de l'intégrité, mais qui sont différents de ceux prévus spécifiquement par la Politique.

Par exemple, une organisation qui, en raison de sa mission, effectue de la recherche ou finance un grand nombre de projets de recherche pourrait juger important de fixer des objectifs en lien avec l'éthique de la recherche. Une autre organisation dont l'effectif regroupe un grand nombre de membres d'un ordre professionnel pourrait intégrer un objectif visant à appuyer ces derniers dans l'exercice de leurs fonctions. Finalement, une organisation qui intègre de nombreuses solutions technologiques ayant recours à l'intelligence artificielle pourrait prévoir des mesures particulières pour répondre aux enjeux associés à celles-ci.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

elle n'évalue pas la possibilité d'ajouter des mesures permettant de répondre à des objectifs autres que ceux qui sont fixés par la Politique.

formalisée si

elle s'assure que les objectifs fixés par la Politique répondent bien à ses besoins en matière d'éthique et d'intégrité.

optimisée si

elle réévalue périodiquement ses besoins en matière d'éthique et d'intégrité afin de s'assurer que les mesures déployées répondent toujours aux objectifs fixés par la Politique et à ceux qu'elle se sera fixés, le cas échéant.

Rappelons qu'en vertu de l'article 4 de la Politique, les organisations disposant d'un effectif de moins de 45 700 heures rémunérées par exercice financier⁵ ne sont pas assujetties aux paragraphes 5 à 9 de l'article 12 ni aux articles 31 à 36 de la Politique.

La Politique prévoit également certains mécanismes permettant de faciliter sa mise en œuvre.

5. 25 équivalents temps complet

Démarrer le programme organisationnel de gestion de l'éthique et de l'intégrité

Une personne désignée à titre de RGEI peut entamer une nouvelle démarche en matière de GEI en réalisant les actions suivantes :

- **Connaître les caractéristiques clés du contexte organisationnel**

La ou le RGEI s'assure d'avoir une connaissance suffisante des caractéristiques suivantes de son organisation :

- Mission et attributions
- Énoncés de vision et de valeurs
- Culture organisationnelle et, le cas échéant, sous-cultures existantes (à ce sujet, voir la section portant sur l'analyse de la culture organisationnelle à la page 48)
- Historique (transformations récentes, nouvelles attributions, fusion ou défusion, réorganisation du travail, crises récentes ou moins récentes, etc.)
- Lois ou programmes gouvernementaux dont l'organisation assume la gouverne ou la mise en œuvre
- Clientèle de l'organisation (ensemble des citoyens, sous-populations, citoyens corporatifs, etc.)
- Principaux partenaires ou collaborateurs (secteur public ou secteur privé, partenaires à l'extérieur du Québec, etc.)
- Contenu de la déclaration de services aux citoyens et autres outils de communication destinés aux partenaires
- Structure administrative et processus d'imputabilité
- Répartition géographique (un seul lieu de travail, directions régionales, bureaux satellites, etc.)
- Portrait de la main-d'œuvre (taille de l'effectif, composition du personnel, présence de corps d'emplois particuliers ou de membres d'ordres professionnels, etc.)
- Recours à des services externes (proportion, dépendance aux services externes pour des secteurs stratégiques, encadrement des relations avec les services externes, etc.)

Ces caractéristiques peuvent avoir une incidence sur le choix et la priorisation des mesures à mettre en œuvre. Elles permettent d'identifier les secteurs névralgiques de l'organisation. Elles mettent en lumière des configurations organisationnelles ou des éléments circonstanciels qui peuvent engendrer des risques en matière d'éthique et d'intégrité.

Le portrait des caractéristiques n'a pas besoin d'être formalisé par la ou le RGEI. Néanmoins, la ou le RGEI aurait avantage à demeurer à l'affût de l'évolution de ces caractéristiques afin de surveiller l'émergence de nouveaux risques organisationnels en matière d'éthique et d'intégrité.

- **Prendre le pouls sur le terrain**

La ou le RGEI peut rencontrer certaines personnes, notamment les personnes et unités administratives occupant des fonctions relatives à l'intégrité, ainsi que les membres du personnel d'encadrement responsables de secteurs névralgiques. De telles rencontres permettent de parfaire le portrait organisationnel et de corroborer les perceptions par de l'information de première main.

- **Répertorier les mesures existantes**

Les organisations ont, pour la plupart, déjà déployé des mesures permettant de répondre à certains des objectifs proposés pour le POGEI. La ou le RGEI devrait établir un portrait sommaire de ces mesures et le maintenir à jour.

L'ensemble des mesures répertoriées constitue le POGEI de l'organisation.

- **Identifier et prioriser les objectifs organisationnels en matière de GEI** (si ce n'est pas déjà fait)

L'organisation devrait s'être positionnée quant à ses besoins par rapport aux dix objectifs prévus à l'article 12 de la Politique. En outre, elle devrait s'assurer que les objectifs de la Politique répondent à l'ensemble de ses besoins en matière d'éthique et d'intégrité. La ou le RGEI peut veiller à faire des recommandations à l'organisation en ce sens.

- **Mesurer l'écart entre les pratiques existantes et les objectifs organisationnels établis pour la GEI**

Après la réalisation des activités précédentes, la ou le RGEI voit si des mesures répondent adéquatement à chacun des objectifs. Cette analyse doit être réalisée en tenant compte des besoins de l'organisation. L'évaluation des risques organisationnels en matière d'éthique et d'intégrité peut également servir d'intrant à cette réflexion.

- **Déterminer les interventions à faire pour combler l'écart et établir un plan d'action afin de bonifier le POGEI**

La ou le RGEI produit un plan d'action visant à bonifier le POGEI. En ce sens, le plan d'action se distingue du POGEI, car les actions qu'il comprend visent à améliorer le POGEI existant.

À titre d'exemple, une organisation tient périodiquement des rencontres d'accueil pour les personnes qui se joignent à son personnel. Les normes d'éthiques et de discipline sont abordées durant cette rencontre. Cette mesure fait partie du POGEI.

En raison de l'évolution du cadre juridique et de l'adoption d'un énoncé de valeurs, l'organisation prévoit revoir le contenu de cette rencontre d'accueil. Cette action est inscrite au plan d'action pour la prochaine année.

L'organisation prévoit également développer une version spécialisée de la rencontre d'accueil pour les ingénieurs qui se joignent à son personnel et une autre pour les ingénieurs contractuels. Ces deux actions sont inscrites au plan d'action pour la prochaine année. Les nouvelles mesures qui en découleront intégreront par la suite le POGEI.

Ce plan d'action est alimenté à partir des observations et constats faits précédemment par l'organisation. Il doit tenir compte de la capacité de l'organisation à le réaliser selon les ressources disponibles et les échéanciers prévus. Il devrait également prévoir les collaborations nécessaires et établir le partage des responsabilités relatives à sa mise en œuvre.

- **Faire approuver le plan d'action par les autorités concernées**

L'appui des autorités est essentiel, notamment afin de favoriser la collaboration au sein de l'organisation et pour obtenir les ressources (humaines, financières et matérielles) suffisantes pour réaliser et maintenir les pratiques dans le temps.

- **Réaliser le plan d'action**

Lors de la réalisation du plan d'action, il importe de poursuivre la mise en œuvre des mesures existantes. Au terme du plan d'action, il faut évaluer l'atteinte des objectifs afin d'orienter un futur plan d'action.

4^e facteur de réussite : une culture organisationnelle favorisant l'éthique et l'intégrité

Le succès de la mise en œuvre de la Politique repose sur le développement d'une culture organisationnelle favorisant l'éthique et l'intégrité. Au sein d'une telle culture, le recours à la réflexion éthique ne se limite pas à la volonté d'encadrer les comportements des personnes : l'organisation mobilise la réflexion éthique pour guider et orienter toutes ses actions et ses décisions, et ce, en vue de promouvoir l'intérêt public et de protéger son intégrité.

Avoir une culture favorisant l'éthique et l'intégrité veut dire :

- agir de manière cohérente avec les valeurs mises de l'avant et les principes défendus;
- exercer un leadership éthique à tous les niveaux de gestion;
- se préoccuper de la justice organisationnelle;
- favoriser la prise de parole ouverte et franche.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle ne tient pas compte de sa culture organisationnelle dans la détermination des mesures déployées;
- ou
- elle se préoccupe de sa culture uniquement lorsqu'elle fait face à des situations problématiques.

formalisée si

la ou le RGEI considère l'impact de la culture organisationnelle sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité lorsqu'elle fait ses recommandations et identifie de nouvelles mesures à déployer ou des modifications à apporter aux mesures existantes.

optimisée si

la ou le RGEI maintient une veille continue sur la culture organisationnelle et mesure les répercussions des mesures déployées sur celle-ci.

Agir de manière cohérente avec les valeurs mises de l'avant et les principes défendus

La cohérence entre les discours officiels et la réalité vécue par le personnel est une composante essentielle d'une culture organisationnelle favorisant l'éthique et l'intégrité. Cette cohérence permet de renforcer la crédibilité de l'organisation, favorise l'adhésion aux décisions prises et soutient l'intégrité institutionnelle.

Pour bien comprendre cette exigence de cohérence, il faut considérer que la culture organisationnelle se manifeste de deux façons :

- Par les discours officiels, tels que les politiques adoptées, les règles énoncées, les procédures ou processus administratifs, le code de conduite ou les contenus de formation;
- Par la réalité vécue par le personnel, qui se reflète dans les pratiques, les mœurs, les conventions, les coutumes, les récits partagés, les discours entretenus sur l'organisation, les dynamiques d'influence ou les façons de faire au quotidien.

C'est à travers l'interaction entre ces deux dimensions que les membres du personnel s'approprient la culture organisationnelle.

Lorsque les discours et la réalité sont cohérents, les valeurs mises de l'avant et les principes défendus par l'organisation deviennent des repères crédibles et mobilisateurs pour le personnel. Toutefois, en l'absence de cohérence, la réalité vécue risque de dominer, ce qui peut entraîner des effets négatifs :

- Les pratiques informelles prennent le dessus, surtout si elles sont tolérées ou banalisées.
- Les messages par rapport à l'éthique perdent leur portée, puisqu'ils ne sont pas soutenus par des actions concrètes.
- Le personnel peut devenir désengagé ou cynique, en constatant que les principes affichés ne sont pas respectés.

Quelques exemples illustrent ces effets :

- Une organisation qui tolère des écarts répétés dans la gestion de l'horaire de travail, malgré des règles en la matière, risque de banaliser ces comportements, les rendant ainsi partie intégrante de la culture de l'organisation.
- Une organisation qui récompense la performance sans égard aux moyens utilisés pour les atteindre peut involontairement encourager des pratiques contraires à l'éthique.
- Une organisation qui promeut la sécurité psychologique ou la prise de parole ouverte et franche, mais qui ignore les personnes qui soulèvent des problématiques, envoie un message contraire à ses engagements.

Ainsi, agir de manière cohérente consiste à faire en sorte que les valeurs et les principes promus dans les discours officiels soient véritablement incarnés dans la réalité vécue par le personnel de l'organisation. Les discours officiels étoffés en matière d'éthique et d'intégrité ne peuvent suffire à eux seuls. Si une organisation souhaite favoriser l'éthique et l'intégrité, il importe que les actions et les décisions organisationnelles reflètent les valeurs qui sont mises de l'avant et respectent les principes défendus au quotidien. Cette cohérence favorisera l'adhésion du personnel aux décisions qui sont prises et aux actions qui seront entreprises. À l'inverse, si dans l'informel ce sont des comportements délétères ou néfastes pour l'organisation qui sont valorisés, l'organisation se trouve involontairement à promouvoir l'adoption de tels comportements.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle ignore si la réalité vécue sur le terrain est cohérente avec ses discours officiels;
- ou
- elle mesure cet écart potentiel uniquement lorsqu'elle fait face à des situations problématiques.

formalisée si

la ou le RGEI fait preuve de vigilance quant à la cohérence perçue entre les discours officiels et la réalité vécue et en tient compte au moment de formuler des recommandations ou de proposer de nouvelles mesures à déployer ou des modifications aux mesures existantes.

optimisée si

la ou le RGEI maintient une veille continue sur la culture de son organisation pour vérifier la perception de cohérence entre les discours officiels et la réalité vécue.

Exercer un leadership éthique à tous les niveaux de gestion

Il est impossible de mettre en place une culture favorisant l'éthique et le maintien de l'intégrité au sein d'une organisation dans laquelle les membres du personnel d'encadrement n'adoptent pas eux-mêmes un comportement exemplaire en la matière. Les membres du personnel d'encadrement de tout niveau hiérarchique, et les SMDO au premier chef, doivent montrer l'exemple et agir de manière éthique, autant dans leurs décisions que dans leur comportement.

Le leadership éthique implique en outre que les membres du personnel d'encadrement reconnaissent l'importance des enjeux éthiques ou d'intégrité et qu'ils ne banalisent pas ces enjeux lorsqu'ils sont constatés ou portés à leur attention. Le personnel d'encadrement intervient lorsque la situation l'exige et sanctionne les manquements lorsqu'ils surviennent. Le fait de les tolérer nuit aux messages de prévention en renvoyant l'idée que l'importance accordée à l'éthique et à l'intégrité n'est qu'une façade.

Les interventions ne sont pas arbitraires. Elles sont appuyées sur des faits et non sur des opinions ou des oui-dire. Dans cette optique, les membres du personnel d'encadrement font montre d'équité et d'objectivité en s'acquittant de leurs obligations. Ils s'assurent d'impliquer les personnes requises dans le choix des mesures à prendre et tirent parti des expertises pertinentes. Les sanctions, le cas échéant, doivent être justes et équitables.

Qu'il y ait ou non sanction, les décisions prises à l'égard des manquements sont expliquées aux parties impliquées. Au besoin, l'organisation adapte ses règles et procédures pour que des manquements de même nature ne se reproduisent plus. L'organisation tire profit des constats tirés des audits, des enquêtes et des situations problématiques en relation de travail afin de réinvestir en prévention les connaissances acquises.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle ne démontre pas de volonté de mesurer la perception du personnel quant au leadership éthique des membres du personnel d'encadrement et ne fait pas d'effort de sensibilisation en cette matière;
- elle mesure cette perception uniquement lorsqu'elle fait face à des situations problématiques.

formalisée si

la ou le RGEI sensibilise les membres du personnel d'encadrement à l'importance du leadership éthique et en tient compte au moment de formuler des recommandations ou de proposer de nouvelles mesures à déployer ou des modifications aux mesures existantes.

optimisée si

elle mesure la perception du personnel quant au leadership éthique démontré par les membres du personnel d'encadrement.

Se préoccuper de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle concerne la perception qu'ont les membres du personnel du caractère juste des politiques, des procédures et des décisions qui les concernent dans leur milieu de travail. Elle fait aussi référence à l'équité dans les relations, les procédures et la distribution des ressources au travail.

Le sentiment de justice organisationnelle est essentiel pour maintenir la confiance et la cohésion dans les équipes. Il permet de réduire la résistance au changement et de renforcer l'engagement du personnel. Il repose essentiellement sur la perception qu'ont les membres du personnel de la manière dont l'organisation se préoccupe de justice procédurale et de justice relationnelle. De manière générale, il demeurera impossible de développer une culture organisationnelle favorisant l'éthique et l'intégrité dans une organisation où le personnel perçoit de l'injustice et de l'iniquité dans les décisions qui l'affectent.

Se préoccuper de la justice procédurale

La justice procédurale renvoie à la manière dont les décisions sont prises et appliquées dans l'organisation. Une organisation qui agit dans le respect de la justice procédurale veille à ce que ses processus décisionnels soient perçus comme équitables, transparents et cohérents par les membres du personnel. La perception de justice est influencée par les normes partagées, les comportements observés et le contexte dans lequel les décisions sont prises. Autrement dit, une décision est juste si la procédure mobilisée pour la prendre est en elle-même juste.

Pour favoriser cette perception, l'organisation peut agir de différentes manières :

- **Communiquer clairement les critères de décision**

Par exemple, lorsqu'une promotion est envisagée, les critères de sélection sont définis, communiqués à l'ensemble du personnel et appliqués de manière uniforme.

- **Expliquer les décisions aux personnes concernées**

Les explications renforcent la compréhension et le sentiment de justice, surtout dans les périodes de changement où l'incertitude peut générer de la résistance.

- **Consulter les personnes avant de prendre une décision qui les affecte**
Même si la décision finale revient à la direction, le fait de solliciter les points de vue des personnes concernées favorise l'inclusion et renforce la légitimité du processus.
- **Documenter les décisions et s'appuyer sur des faits**
Par exemple, lorsqu'une ou un supérieur hiérarchique doit imposer une mesure disciplinaire, elle ou il consigne les éléments factuels qui justifient sa décision, en évitant les impressions ou les oui-dire.
- **Appliquer les règles de manière uniforme**
Cette cohérence dans l'application des règles renforce la prévisibilité et le sentiment de justice et d'équité.
- **Revoir périodiquement les processus décisionnels**
L'organisation recueille les rétroactions du personnel pour ajuster ses pratiques et maintenir leur pertinence.

La justice procédurale est un facteur important d'adhésion au changement. Lorsque les membres du personnel perçoivent les processus comme justes, ils sont plus enclins à s'engager et à soutenir les transformations organisationnelles.

Se préoccuper de la justice relationnelle

La justice relationnelle concerne la manière dont le personnel est traité dans l'organisation. Elle repose sur le respect, la politesse, la reconnaissance et la dignité dans les communications et les comportements. Elle est particulièrement importante dans les périodes de changement, où les émotions et les incertitudes peuvent affecter la perception de justice. Dans cette perspective, une décision sera considérée comme juste si elle est prise d'une manière à témoigner de la considération et de l'empathie pour les personnes affectées.

Une organisation qui agit avec justice relationnelle favorise un climat de travail sain et humain. Pour ce faire, elle peut s'appuyer sur les pratiques suivantes :

- **Traiter chaque personne avec respect et considération**
Peu importe le rôle ou le statut, chaque membre du personnel est accueilli avec politesse et reconnu pour sa contribution.
- **Valoriser l'écoute active**
Les membres du personnel d'encadrement prennent le temps d'écouter les préoccupations du personnel, même lorsqu'elles ne mènent pas à une solution immédiate. Cette écoute renforce le sentiment d'appartenance et de reconnaissance.
- **Tenir compte des impacts de ses décisions sur les personnes**
Avant de mettre en œuvre une décision, l'organisation évalue ses effets sur les individus concernés et cherche à les atténuer lorsque possible.
- **Reconnaître les efforts et les réussites**
La reconnaissance régulière des contributions individuelles et collectives favorise la motivation et le respect mutuel.

- **Favoriser les relations de travail empreintes de dignité**
Les interactions sont empreintes de bienveillance, même dans les situations difficiles ou conflictuelles.
- **Éviter les approches impersonnelles ou strictement administratives**
Les communications automatisées ou les décisions transmises sans explication nuisent au sentiment de reconnaissance et de respect.

La justice relationnelle est essentielle pour maintenir la confiance et la cohésion dans les équipes. Elle permet de réduire la résistance au changement et de renforcer l'engagement du personnel.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle ignore si les membres de son personnel considèrent que les politiques, les procédures et les décisions organisationnelles sont justes;
- ou
- elle prend connaissance de cette perception lorsqu'elle fait face à des situations problématiques.

formalisée si

la ou le RGEI fait preuve de vigilance quant à la perception qu'ont les membres du personnel du caractère juste des politiques, procédures et décisions organisationnelles au moment de formuler ses recommandations ou de proposer de nouvelles mesures à déployer ou des modifications aux mesures existantes.

optimisée si

elle mesure la perception des membres de son personnel quant au caractère juste des politiques, procédures et décisions organisationnelles.

Favoriser la prise de parole ouverte et franche

Dans une culture organisationnelle favorisant l'éthique et l'intégrité, la prise de parole ouverte et franche est promue, valorisée et protégée. Le fait pour le personnel de pouvoir s'exprimer librement sur les difficultés qu'il rencontre ou les préoccupations qu'il ressent, qu'elles soient liées à des enjeux d'éthique ou non, est essentiel pour prévenir les dérives, corriger les écarts et améliorer les pratiques.

Promouvoir la prise de parole

Pour que cette prise de parole soit possible, les organisations doivent mettre en place un climat de sécurité psychologique. Ce concept fait référence à la confiance que les membres du personnel ont envers le groupe et qui leur permet d'exprimer une idée, un doute ou une préoccupation et de poser des questions sans craindre de se sentir embarrassés, ridiculisés ou rejetés. Un tel climat permet de briser les barrières au dialogue, de normaliser la discussion éthique et de réduire les risques liés au silence organisationnel.

Pour promouvoir la prise de parole, l'organisation peut :

- créer des espaces de discussion stables et structurés qui permettent à chaque personne de prendre la parole librement;
- utiliser les espaces de discussion sur une base régulière pour normaliser la prise de parole;

- coconstruire avec plusieurs membres de l'organisation des règles claires pour guider les échanges (respect, écoute active, confidentialité si nécessaire), afin de créer un cadre sécurisant où chacun se sent libre de s'exprimer.

Valoriser la prise de parole

En plus d'encourager les personnes à s'exprimer, encore faut-il accueillir positivement leurs prises de parole. Pour ce faire, l'organisation peut :

- poser des gestes de reconnaissance lorsqu'une personne ose prendre la parole;
- agir suivant les préoccupations soulevées par le personnel, pour démontrer que la prise de parole a un impact réel;
- former les membres du personnel d'encadrement pour que les discussions autour des questions d'éthique et d'intégrité deviennent chose commune dans les équipes de travail.

La valorisation est essentielle pour que la prise de parole fasse partie intégrante de la culture.

Protéger la prise de parole

Enfin, en plus d'encourager les membres du personnel à s'exprimer et d'accueillir positivement leurs prises de parole, il faut également les protéger pour qu'ils aient envie de le faire à nouveau.

Pour que la prise de parole soit réellement ouverte et franche, les personnes qui osent mettre en lumière des difficultés ou des préoccupations ne doivent pas subir de représailles et doivent être soutenues lorsqu'elles s'expriment. La notion de représailles doit ici être comprise au sens large et peut par exemple faire référence à la perte de dossiers, l'imposition de mesures disciplinaires ou encore l'ostracisation dans le milieu de travail.

Cependant, il est également important de comprendre que la réaction des supérieurs hiérarchiques aura un impact important sur le sentiment de sécurité des membres de l'équipe qui lui communiquent une préoccupation. Si la réaction de la supérieure ou du supérieur semble négative (posture défensive, haussement d'épaules ou roulement des yeux), le message transmis sera que cette personne ne veut pas en entendre parler.

Pour protéger la prise de parole faire, l'organisation peut :

- offrir des canaux de communication sécurisés et accessibles, comme un accès direct à la personne désignée à titre de RGEI, garantissant la discrétion des échanges avec la personne;
- faire la promotion des canaux de signalement externes à l'organisation :
 - Commissaire à la lutte contre la corruption
 - Commission de la fonction publique
 - Lobbyisme Québec
 - Protecteur du citoyen

- encourager une culture organisationnelle de tolérance zéro à l'endroit des représailles et intervenir rapidement en cas de représailles ou de menaces de représailles;
- former les membres du personnel d'encadrement à discuter des enjeux d'éthique et d'intégrité avec leur équipe de travail.

En posant des gestes concrets pour protéger les personnes qui ont le courage de prendre la parole, l'organisation démontre l'importance qu'elle accorde aux questions d'éthique et d'intégrité, mais aussi que ces questions sont de la responsabilité de tous et toutes.

La GEI d'une organisation est :

réactive si

- elle ignore dans quelle mesure la prise de parole ouverte et franche est promue, valorisée ou protégée en son sein;
- ou
- elle prend connaissance de cette situation lorsqu'elle fait face à des situations problématiques.

formalisée si

la ou le RGEI fait preuve de vigilance quant à l'efficacité des mesures visant à promouvoir, valoriser et protéger la prise de parole ouverte et franche au moment de formuler ses recommandations ou de proposer de nouvelles mesures à déployer ou des modifications aux mesures existantes.

optimisée si

elle mesure la perception des membres de son personnel quant à la promotion, la valorisation et la protection de la prise de parole ouverte et franche.

5^e facteur de réussite : une amélioration continue des mesures

La mise en œuvre de la Politique doit s'inscrire dans une perspective d'amélioration continue. L'organisation veille ainsi à évaluer périodiquement l'efficacité et la pertinence des mesures mises de l'avant pour répondre aux objectifs du POGEL.

Cette évaluation est effectuée avant tout au bénéfice de l'organisation elle-même. Elle lui permet d'orienter son choix des mesures à mettre en place, de planifier l'amélioration des mesures existantes ou de faire le choix d'abandonner d'une mesure jugée inutile ou inefficace.

Une telle évaluation repose sur une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Lorsqu'ils sont considérés globalement, ces indicateurs présentent un portrait plus complet de la gestion de l'éthique et de l'intégrité dans l'organisation. Il est possible non seulement d'évaluer individuellement chacune des mesures mises de l'avant, mais également de considérer le succès de la GEI dans son ensemble.

S'améliorer en continu veut dire :

- considérer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs;
- analyser la culture organisationnelle pour évaluer son impact sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité;
- tirer profit des autres sources d'information contribuant à l'amélioration continue.

Considérer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

L'évaluation interne comprend toutes démarches entreprises par la personne désignée à titre de RGEI afin d'évaluer périodiquement l'efficacité des mesures de gestion de l'éthique et de l'intégrité dont elle coordonne la mise en œuvre. Les données ainsi colligées servent d'indicateurs pour orienter son travail, mais peuvent aussi servir à formuler des recommandations aux autorités de l'organisation.

Les constats faits dans le cadre de cette évaluation pourront servir de base pour l'élaboration d'un plan d'action visant à améliorer la gestion de l'éthique et de l'intégrité.

Dans le but de réaliser cette évaluation, il est possible de mobiliser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs⁶.

6. Individuellement, un indicateur quantitatif ou qualitatif ne permet pas de tirer des conclusions définitives. Il s'agit plutôt de considérer un ensemble d'indicateurs que l'on interprète en tenant compte du contexte de l'organisation au moment de la collecte.

Indicateurs quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs permettent à l'organisation de colliger des données sur sa GEI qui seront facilement mesurables et comparables au fil du temps.

Voici des exemples d'indicateurs :

- Le nombre et la nature des consultations réalisées dans le cadre du service-conseil en éthique :
 - Un nombre très élevé peut être un indice de problèmes, surtout si les questions proviennent majoritairement des membres du personnel d'encadrement de l'organisation qui se questionnent sur la manière de gérer des situations problématiques;
 - Un nombre trop faible de consultations peut également être un indice de problèmes. En effet, il peut signifier que le personnel ne connaît pas le service-conseil en éthique, craint de l'utiliser ou n'est pas suffisamment sensibilisé aux enjeux éthiques pour l'utiliser de manière préventive.
- Le nombre et la provenance des déclarations d'intérêt soumises :
 - Un très faible nombre de déclarations d'intérêt par rapport à l'effectif peut laisser croire que les membres du personnel ne sont pas suffisamment sensibilisés à la question des conflits d'intérêts;
 - Un nombre élevé de déclarations d'intérêt provenant d'une même unité peut aider à orienter les efforts en formation, par exemple dans le but d'outiller les membres du personnel d'encadrement dans la gestion des situations de conflits d'intérêts.
- Le pourcentage de membres du personnel formés à l'éthique et à l'intégrité.
- Les statistiques de consultation :
 - de la section intranet sur l'éthique et l'intégrité;
 - des documents relatifs à l'éthique et à l'intégrité rendus disponibles au personnel (par exemple, un code de conduite, des politiques internes, des aide-mémoire, etc.).

Des données plus générales sur l'organisation peuvent également être utilisées afin d'alimenter la réflexion sur l'efficacité des mesures en place ou sur la planification des actions à entreprendre afin d'améliorer cette efficacité, notamment parce qu'elles peuvent mettre en lumière certains secteurs à risque. Ces données peuvent comprendre :

- le nombre et la nature des dossiers en relations de travail;
- le nombre et la nature des plaintes formulées à l'endroit de l'organisation (par des citoyens, des collaborateurs ou des partenaires).

L'ensemble des données quantitatives fournit un portrait intéressant, mais incomplet de l'efficacité de la GEI de l'organisation. L'addition d'indicateurs qualitatifs est essentielle afin d'obtenir un portrait plus juste de la situation.

Indicateurs qualitatifs

Bien que plus difficiles à mesurer et à comparer au fil du temps, les indicateurs qualitatifs sont indispensables pour présenter un portrait complet de l'efficacité de la GEI. Ces indicateurs visent à compenser les limites intrinsèques des indicateurs quantitatifs.

Par exemple, en matière de formation du personnel, la seule statistique du nombre de membres du personnel formés ne dit pas grand-chose. Il importe également de s'intéresser à l'importance et à l'utilité de cette formation pour le personnel. Une organisation pourrait avoir formé un nombre X de personnes sans que celles-ci aient acquis de compétences. Celles-ci peuvent également trouver que la formation n'était pas pertinente pour leur travail et, pour cette raison, ne pas utiliser les connaissances acquises.

Ainsi, les indicateurs qualitatifs permettent de mesurer des éléments plus subjectifs qui sont bien souvent relatifs à la perception qu'ont les membres du personnel de la GEI dans l'organisation. C'est seulement en utilisant ce type d'indicateurs qu'il est possible de mesurer si la GEI intègre réellement la culture de l'organisation.

Pour obtenir de l'information sur ces éléments de nature qualitative, il est possible de recourir à différentes méthodes de cueillette de données, par exemple :

- effectuer des sondages auprès du personnel;
- faire des entrevues semi-dirigées avec certaines personnes désignées (selon la nature de l'information recherchée, les personnes occupant des fonctions relatives à l'éthique et à l'intégrité, des membres du personnel ou, plus précisément, du personnel d'encadrement, etc.);
- tenir des groupes de discussion;
- consulter des comptes rendus anonymisés des entrevues de départ.

Les indicateurs qualitatifs peuvent être obtenus en mesurant la perception du personnel de la culture organisationnelle, notamment afin de mesurer sa perception quant à l'importance que l'organisation accorde à cette question. En ce sens, l'analyse de la culture organisationnelle – qui fait l'objet de la section suivante – est un exemple d'un processus d'évaluation qui nécessite de considérer à la fois les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

Analyser la culture organisationnelle pour évaluer son impact sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité

Une organisation a intérêt à analyser épisodiquement sa culture afin d'évaluer de quelle manière elle pourrait influencer positivement ou négativement les comportements adoptés par ses membres. Il s'agit de vérifier dans quelle mesure la réalité vécue sur le terrain par le personnel est cohérente avec les messages portés par les discours officiels.

Une telle analyse peut :

- s'inscrire dans un processus officiel, porté par les autorités de l'organisation;
- être faite de manière plus informelle par les acteurs impliqués dans la gestion de l'éthique et de l'intégrité.

Une démarche organisationnelle d'analyse de la culture requiert du temps et des efforts importants. Elle nécessite un engagement ferme et continu de la part des autorités de l'organisation : le fait de questionner la culture organisationnelle peut mettre en lumière des problématiques jusque-là occultées par l'organisation, mais importantes et sensibles. De plus, si les autorités ignorent les résultats de l'analyse et refusent ou négligent de mettre en place des mesures correctives, le cas échéant, les problématiques soulevées par l'analyse pourraient s'aggraver si cela vient, par exemple, alimenter le cynisme ou le sentiment d'injustice exprimé par le personnel.

Une surveillance informelle et plus fréquente de la culture devrait être effectuée par les acteurs impliqués dans la gestion de l'éthique et de l'intégrité. Une telle démarche peut être soit globale, soit sectorielle, c'est-à-dire être réalisée au sein de certaines divisions de l'organisation seulement. Le fait d'évaluer les sous-cultures existantes au sein des unités administratives névralgiques ou présentant d'importants risques en matière d'éthique et d'intégrité peut s'avérer nécessaire pour des secteurs d'activité jugés plus à risque.

Étant donné que la culture organisationnelle est intangible et fluctuante, les indicateurs qui permettent de l'analyser sont indirects.

En plus des méthodes de collecte de données mentionnées à la section précédente, il est important de recenser et de consulter les écrits qui mettent de l'avant les discours officiels que l'organisation tient sur elle-même (énoncés de mission, de vision et de valeurs, code de conduite, déclaration de services aux citoyens, politiques, directives, procédures, contenu de formations, etc.). De telles informations constituent un intrant essentiel pour avoir une compréhension juste de la culture de l'organisation.

Vous trouverez ci-dessous des exemples d'éléments à considérer permettant d'établir un portrait de la culture organisationnelle. Cette énumération est présentée à titre indicatif et ne se veut pas exhaustive. Notez que ces éléments peuvent prendre la forme d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs.

L'engagement du personnel, sa mobilisation et sa fierté

Les membres du personnel :

- ont une perception généralement positive de l'organisation qui les emploie;
- se déclarent mobilisés par leurs tâches et leurs fonctions;
- sentent que leur travail est utile, qu'il contribue à des projets importants et qu'il a des effets bénéfiques pour autrui;
- mentionnent avoir un sentiment d'autonomie dans l'accomplissement de leur travail;
- s'identifient à l'organisation et sont fiers de dire qu'ils sont à l'emploi de celle-ci;
- déclarent que leur travail contribue à leur bien-être personnel;
- sentent que le climat organisationnel est positif et contribue à l'accomplissement de leur travail;
- recommanderaient l'organisation à titre d'employeur.

La perception de l'éthique au sein de l'organisation et des équipes de travail

Les membres du personnel :

- jugent que leur organisation, leur unité ou leur direction fonctionne selon les règles, directives ou politiques établies;
- considèrent que les actions réalisées par leur organisation, leur unité ou leur direction sont cohérentes avec les valeurs de l'administration publique et les valeurs organisationnelles, le cas échéant;
- considèrent que leurs collègues observent les règles, directives ou politiques;
- considèrent que leurs collègues se comportent de manière éthique.

Les membres du personnel d'encadrement :

- se montrent convaincus que les membres de leur équipe de travail observent les règles directives ou politiques établies;
- considèrent que les actions réalisées par les membres de leur équipe de travail sont cohérentes avec les valeurs de l'administration et les valeurs organisationnelles, le cas échéant;
- considèrent que les membres de leur équipe de travail se comportent de manière éthique.

La fréquence des comportements contraires à l'éthique, leur signalement et leur prise en charge

Les membres du personnel :

- déclarent avoir observé un ou plusieurs comportements contraires à l'éthique ou à l'intégrité dans l'organisation;
- déclarent avoir rapporté cette inconduite à leur supérieure ou supérieur;
- (s'ils n'ont pas déclaré une inconduite) sont en mesure d'identifier les raisons qui ont pu les influencer dans leur décision de ne pas rapporter l'inconduite observée;
- sont convaincus que leurs collègues signaleraient une violation du code de déontologie ou un comportement contraire à l'éthique s'ils en étaient témoins.

Les membres du personnel d'encadrement :

- ont constaté ou sont intervenus auprès des membres de leur équipe de travail pour des comportements contraires à l'éthique.

Autres éléments à considérer :

- le nombre et la nature des dossiers en relation de travail;
- le nombre et nature des processus d'audits, d'enquête ou de vérification.

Le fait de sentir de la pression pour compromettre les normes ou les valeurs de l'organisation et celles de l'administration publique

Les membres du personnel :

- déclarent avoir déjà reçu un ordre ou avoir été incités à commettre un acte contraire à leurs obligations, aux valeurs de l'organisation ou à celles de l'administration publique;
- déclarent avoir constaté une situation où un collègue a reçu un ordre ou a été incité à commettre un acte contraire à ses obligations, aux valeurs de l'organisation ou à celles de l'administration publique;
- considèrent que le fait de commettre un acte contraire à leurs obligations, aux valeurs de l'organisation ou à celles de l'administration publique pourrait leur permettre d'obtenir la faveur des autorités.

La perception de justice au sein de l'organisation

Les membres du personnel :

- jugent que les règles, politiques et directives de l'organisation sont justes et équitables;
- considèrent que l'organisation démontre de la considération pour les membres du personnel;
- considèrent que le rendement est évalué et que les promotions sont accordées justement, équitablement et sur la base de critères objectifs et exempts de discrimination;

- sont convaincus qu'ils sont protégés contre les représailles s'ils rapportent une inconduite observée;
- sont convaincus qu'une personne ayant un comportement contraire à l'éthique ou à l'intégrité ferait face à des mesures disciplinaires appropriées.

Les membres du personnel d'encadrement :

- ont imposé des mesures disciplinaires lorsque des comportements contraires à l'éthique ou à l'intégrité ont été portés à leur attention;
- ont évité d'accorder des privilèges lorsque des comportements contraires à l'éthique ou à l'intégrité portés à leur attention.

La perception de l'importance accordée à l'éthique et à l'intégrité par le personnel d'encadrement

Les membres du personnel considèrent que :

- le leadership dans l'organisation encourage la mise en place d'une culture éthique et intègre;
- les décisions prises par l'organisation sont cohérentes avec les messages (mission, vision, valeurs, etc.) qui sont mis de l'avant.

Les membres du personnel d'encadrement :

- se conduisent de manière exemplaire en matière d'éthique et d'intégrité;
- se montrent ouverts et demandent des commentaires et des suggestions du personnel en ce qui a trait à la culture d'éthique et d'intégrité de l'organisation, prennent leurs décisions en tenant compte de l'éthique et de l'intégrité et sont en mesure de les expliquer sur cette base.

La perception des collaborateurs, des partenaires et des citoyens à l'égard de l'organisation

Les collaborateurs, les partenaires et les citoyens :

- considèrent que l'organisation agit de manière éthique et intègre;
- ont une perception généralement positive de l'organisation;
- considèrent que les actions de l'organisation sont conformes aux valeurs qu'elle promeut;
- se montrent satisfaits de la manière dont l'organisation conduit ses opérations;
- sont convaincus que l'organisation respecte les normes en matière d'éthique et d'intégrité.

Autre élément à considérer :

- le nombre et la nature des plaintes reçues par l'organisation.

La perception des formations et du service-conseil en éthique et en intégrité

Les membres du personnel :

- ont facilement accès à du service-conseil à propos des normes applicables en matière d'éthique et d'intégrité et au sujet des valeurs organisationnelles;
- considèrent que le service-conseil reçu en matière d'éthique et d'intégrité est utile;
- considèrent que le fait de suivre une formation relativement aux normes applicables et aux valeurs organisationnelles est bénéfique;
- se sentent outillés en matière d'éthique et d'intégrité;
- participent aux activités (formation, conférence, atelier) portant sur l'éthique et l'intégrité;
- se déclarent satisfaits de la fréquence des activités (formations, conférences, ateliers) portant sur l'éthique et l'intégrité tenues dans l'organisation;
- ont été informés, dès l'embauche, des normes applicables en matière d'éthique et d'intégrité et des valeurs organisationnelles.

Autres éléments à considérer, le nombre et la nature des :

- consultations réalisées dans le cadre du service-conseil en éthique;
- demandes de renseignement en application du deuxième paragraphe de l'article 19 de la LFDAROP (en préservant la confidentialité).

La perception du personnel quant à la possibilité de s'exprimer librement (prise de parole ouverte et franche)

Les membres du personnel :

- déclarent être dans un état de santé psychologique adéquat;
- ont confiance en leur supérieure ou supérieur hiérarchique;
- jugent que leur supérieure ou supérieur hiérarchique se préoccupe de leur bien-être personnel;
- se sentent à l'aise d'énoncer des idées, de reconnaître leurs limites et d'exprimer leurs besoins auprès de leur supérieure ou supérieur hiérarchique;
- se sentent à l'aise d'énoncer des idées, de reconnaître leurs limites et d'exprimer leurs besoins auprès de leurs collègues;
- perçoivent de la cohésion au sein de leur équipe de travail;
- perçoivent une bonne collaboration au sein de leur équipe de travail;
- se sentent suffisamment en confiance pour interpellier une ou un collègue en cas de besoin ou de difficulté.

Les membres du personnel d'encadrement :

- ont le sentiment qu'ils obtiennent l'heure juste et que les membres de leur équipe leur disent la vérité;
- constatent une bonne circulation de l'information et un bon dialogue au sein des équipes de travail.

Autres éléments à considérer, le nombre et la nature des :

- consultations réalisées dans le cadre du service-conseil en éthique, en ventilant selon la nature du demandeur (employé, membre du personnel d'encadrement, étudiant ou stagiaire);
- intérêts déclarés;
- plaintes en matière de harcèlement psychologique;
- processus de médiation ou d'enquête suivant une plainte en matière de représailles;
- demandes de renseignement en application du deuxième paragraphe de l'article 19 de la LFDAROP (en s'assurant de préserver la confidentialité);
- dossiers pour lesquels la ou le RGEI a agi à titre d'agente ou d'agent de liaison en application du troisième paragraphe de la LFDAROP (en s'assurant de préserver la confidentialité).

Tirer profit des autres sources d'information contribuant à l'amélioration continue

Les audits, les enquêtes administratives et les vérifications représentent autant d'occasions d'apprentissage pour une organisation.

De telles activités peuvent être réalisées à l'interne, par exemple par la personne responsable de la gestion intégrée des risques ou par les unités responsables de l'audit interne ou des enquêtes. Néanmoins, des constats et recommandations peuvent également être formulés à l'intention d'une organisation par des organismes externes, par exemple, par un organisme de surveillance.

L'intérêt de telles activités pour la GEI réside dans la possibilité de profiter des constats et des recommandations présentés à l'organisation pour améliorer les différents processus internes, le tout dans l'optique de prévenir la récurrence des problématiques observées.

Les rapports d'audits peuvent mettre en lumière des enjeux et des risques éthiques dans les différents processus de l'organisation. Ce faisant, les recommandations devraient aider l'organisation à améliorer ses façons de faire. En outre, une organisation pourrait requérir un audit portant expressément sur les mesures qu'elle déploie dans le cadre de son POGEI ou, plus largement, sur l'ensemble de sa gestion de l'éthique et de l'intégrité, y compris sur le positionnement organisationnel de la fonction éthique et intégrité.

Les enquêtes administratives sont généralement déclenchées lorsqu'il y a des doutes quant à de potentielles problématiques dans l'organisation. Dans le cas des enquêtes internes, bien que la finalité soit généralement de sanctionner une personne contrevenante, les personnes réalisant ces enquêtes devraient profiter de l'occasion pour formuler des recommandations à l'organisation

permettant d'éviter que des situations similaires se répètent. Pour les enquêtes réalisées à l'externe et les vérifications, des recommandations sont généralement formulées à l'organisation et représentent aussi de l'information pertinente en vue d'améliorer la gestion de l'éthique et de l'intégrité.

Bien que l'encadrement législatif ne confère pas aux RGEI un accès privilégié aux conclusions des rapports d'audits, aux résultats d'enquêtes ou de vérification ou aux activités de gestion intégrée des risques, les organisations auraient tout intérêt à leur faire part des constats et recommandations qui résultent de ces activités. En outre, le maintien de la collaboration entre les différentes unités occupant des fonctions relatives à l'intégrité et la ou le RGEI sera d'autant favorable à la cohérence et à l'utilité des mesures qui seront envisagées pour répondre aux lacunes observées.

Finalement, rappelons que l'article 13 de la Politique prévoit que le SCT peut demander des renseignements aux SMDO relativement à sa mise en œuvre. Ces demandes de renseignements seront formulées sur une base bisannuelle et viseront à obtenir un portrait évolutif de la mise en œuvre de la Politique dans les MO et à favoriser la mise en commun de bonnes pratiques entre les organisations. Les renseignements colligés en réponse à de telles demandes et le portrait global qui en résultera contribueront à l'évaluation de l'efficacité des POGEI déployés par les MO. La réalisation de ces bilans permettra en outre d'établir des points de comparaison entre des organisations similaires et permettra au SCT de fournir à l'organisation des conseils et recommandations adaptés à son contexte.

Pour plus d'information

Veillez consulter la [section Gestion de l'éthique et de l'intégrité](#) sur [Quebec.ca](#).

Pour nous joindre

Toute question relative au cadre de référence pour la gestion de l'éthique et de l'intégrité peut être transmise à ethique@sct.gouv.qc.ca.

Références

- Boisvert, Y. (2011). *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale : quelle place pour l'éthique ?* Presses de l'Université du Québec.
- Boisvert, Y., Charbonneau, É., et Bégin, L. (2018). *Évaluation du système de protection de l'intégrité de l'action publique et du processus décisionnel et de promotion de l'éthique professionnelle*. Centre de recherche sur la gouvernance. https://cerberus.enaq.ca/cerberus/files/nouvelles/documents/CERGO/Nouvelles/YBoisvert_Protautoevaluation.pdf
- Boisvert, Y., et Bégin, L. (2023). *Système d'éthique et d'intégrité : un bon système et ses conditions de réussite* [Diapositives PowerPoint]. Journée annuelle des répondantes et répondants en éthique, Québec.
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (n.d.). *Justice organisationnelle*. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/justice-organisationnelle>
- David, D. A. (2021). *Organizational justice and organizational change : Managing by love*. Routledge.
- Dobie, K., et Plant, K. (2022). *Ethics Reporting and Auditing Handbook* (2^e éd.). Ethic Institute. https://www.tei.org.za/wp-content/uploads/2022/03/Final_Ethics-Reporting-and-Auditing-Handbook_ISBN-978-0-620-98805-6-ebook.pdf
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization : Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2025). *90 days to level up your teamwork* (1^{re} éd.). Wiley.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., et Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture : An introduction to theory, research, and practice* (1^{re} éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315857664>
- Huberts, L. W. J. C., et Six, F. (2012). Local integrity systems : Toward a framework for comparative analysis and assessment. *Public Integrity*, 14(2), 151–172. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922140203>
- Jutras, M. (2006). *L'évaluation en matière d'éthique organisationnelle*. <http://archives.enaq.ca/bibliotheques/2007/10/030005006.pdf>
- Lacroix, A., Marchildon, A., et Bégin, L. (2017). *Former à l'éthique en organisation : une approche pragmatiste*. Presses de l'Université du Québec.
- Lacroix, A. (2022). *Éthique et intégrité du service public*. *Administration publique et gouvernance*. Presses de l'Université du Québec.
- Lacroix, A. (2024). *L'institutionnalisation de l'éthique : notions, enjeux et défis*. Presses de l'Université du Québec.

- Langlois, L. (2008). *Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*. Les Presses de l'Université Laval.
- Martineau, J., Pauchant, T. C., Tremblay, M. (2017). *La gestion de l'éthique dans les organisations québécoises : déploiement, portrait et pistes de développement souhaitables*. Éthique publique, 19(1). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.294>
- Office of the Auditor General of British Columbia. (2017). *An audit of BC public service ethics management*. https://www.caaf-fcar.ca/auditnews_map/auditnews/documents/5065_1_FINAL_Ethics.pdf
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2009, 27 avril). *Vers un cadre pour l'intégrité solide : Instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre* (GOV/PGC/GF (2009)1) [Document de travail]. Comité de la gouvernance publique, OCDE. [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/GF %282009 %291/Fr/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/GF%282009%291/Fr/pdf)
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2017). *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique (OECD/LEGAL/0435)*. OCDE. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/353/353.fr.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). *Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique*. OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/manuel-de-l-ocde-sur-l-integrite-publique_84581cb5-fr.html
- Rossouw, D. (2023). *Ethical Leadership Handbook*. Ethic Institute. <https://www.tei.org.za/wp-content/uploads/2023/05/Ethical-Leadership-Handbook.pdf>
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2022). *Développer la sécurité psychologique – Outil d'accompagnement à l'intention des gestionnaires*. Gouvernement du Québec.
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2022). *Le service-conseil en éthique*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/carriere/ethique/service-conseil-ethique.pdf>.
- Treviño, L. K., et Nelson, K. A. (2010). *Managing Business Ethics : Straight Talk about How to Do It Right* (5^e éd.). Wiley.
- Unité permanente anticorruption et Secrétariat du Conseil du trésor. (2016). *La gestion des risques à l'intégrité pour les organisations publiques*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/carriere/ethique/gestion-risque-integrite-organismes-publiques.pdf>.
- Van Vuuren, L., et Groenewald, L. (2021). *Institutionalising Ethics Handbook*. Ethic Institute. https://www.tei.org.za/wp-content/uploads/2021/09/InstitutionalisingEthics_Making-ethics-real_HANDBOOK_ebook_V4.pdf
- Vorster, P., et van Vuuren, L. (2022). *Ethical Culture Handbook*. Ethic Institute. https://www.tei.org.za/wp-content/uploads/2022/04/Final_Ethical-Culture-Handbook_ebook-V3.pdf

