



LE SERVICE-CONSEIL EN ÉTHIQUE

OUTIL D'AIDE

À L'INTENTION DES RÉPONDANTES

ET RÉPONDANTS

EN ÉTHIQUE

Table des matières

Préambule	1
1. Qu'est-ce que le service-conseil en éthique?	1
2. Rôle-conseil en éthique	2
2.1 Responsabilités et limites de la personne exerçant le rôle-conseil.....	2
2.1.1. <i>La nature du rôle</i>	2
2.1.2 <i>Le conseil oral et l'avis écrit</i>	2
2.1.3. <i>Le respect de la confidentialité</i>	3
2.1.4 <i>La conservation de l'information</i>	4
2.1.5 <i>La rétroaction sur les interventions</i>	4
2.1.6 <i>Le travail avec les demandeuses et demandeurs quérulents</i>	5
2.2 Conditions gagnantes d'un service-conseil réussi	6
2.2.1 <i>La confiance</i>	6
2.2.2 <i>Les précautions à prendre</i>	6
2.2.3. <i>Connaitre son organisation</i>	7
2.3 Attitudes, valeurs et principes à intégrer à sa pratique.....	8
3. Structure d'entrevue.....	10
Annexe A : Avis éthique	14
Annexe B : Grille d'aide à la décision éthique	16

Préambule

Ce document a été conçu afin d'aider les personnes répondantes en éthique à accomplir leur rôle-conseil. Comme celui-ci peut parfois paraître difficile et qu'il s'apprend surtout par la pratique, il a été jugé pertinent d'offrir une base commune à ces personnes afin qu'elles se sentent plus à l'aise dans cette fonction.

Ce guide comporte deux sections distinctes, ainsi que deux annexes. La première section vise à aider les répondantes et répondants à se familiariser avec la nature du rôle-conseil en éthique ainsi qu'à leur permettre d'en apprendre davantage sur l'établissement d'un lien de confiance avec celles et ceux qui les consultent. Cette première section permet également à ces personnes de prendre connaissance des attitudes, des valeurs et des principes à intégrer à leur pratique. La deuxième section du document présente une structure d'entrevue, basée sur la grille d'aide à la décision¹, qui peut être adaptée en fonction des besoins de l'organisation, du contexte dans lequel cette dernière évolue ainsi que des processus et des politiques en place. À la fin du document se trouve, en annexe, un gabarit détaillé pour la rédaction d'un avis éthique et quelques questions clés à poser aux demandeuses et demandeurs lors des consultations.

Bien que ce document soit destiné, en premier lieu, aux répondantes et répondants en éthique, il peut être utile à celles et ceux qui doivent, dans le cadre de leurs fonctions, donner des conseils de cette nature.

1. Qu'est-ce que le service-conseil en éthique?

Il s'agit d'accompagner les membres d'une organisation dans leur prise de décision lorsqu'ils font face à différents enjeux d'éthique. Cet accompagnement peut aller de l'aide à la réflexion jusqu'à des recommandations. Afin d'être en mesure d'accomplir cette tâche d'aide à la décision, la personne répondante en éthique doit s'assurer :

- de bien comprendre son rôle-conseil;
- de bien cerner les attentes des gens qui la consultent;
- d'établir un lien de confiance avec celles et ceux qui la consultent;
- que les gens qui la consultent comprennent la nature du service offert;
- de bien comprendre la situation de celles et ceux qui la consultent.

Comme le rôle-conseil s'apprend par la pratique, lors des premières interventions, il peut être tentant d'adopter une posture experte afin d'accroître sa crédibilité auprès des demandeuses et demandeurs. Cependant, cela pourrait avoir pour conséquence de déresponsabiliser les gens. La personne qui exerce le rôle-conseil en éthique doit plutôt être perçue comme un élément facilitateur dans la prise de décision.

¹ JUTRAS, M., et ROY, H. « Guide d'aide à la décision éthique », *Trousse de référence à l'intention des répondantes et répondants en éthique de la fonction publique du Québec*, gouvernement du Québec, 2013, pp. 195-200.

2. Rôle-conseil en éthique

2.1 Responsabilités et limites de la personne exerçant le rôle-conseil

2.1.1. La nature du rôle

Dans sa fonction de conseil, la personne répondante en éthique assure un rôle de soutien, plutôt que décisionnel. En effet, elle effectue un travail d'élucidation en aidant les personnes à déterminer les situations qui font appel à l'éthique.

Elle n'a aucune vocation décisionnelle, et son rôle-conseil a pour seule ambition d'éclairer la situation. Elle accompagne les personnes qui font face à un dilemme éthique en leur offrant un service d'aide à la décision. Pour ce faire, elle leur pose des questions afin de clarifier la situation, de mesurer les enjeux éthiques qui en découlent, de cibler les valeurs en cause et de susciter la réflexion critique. De plus, elle peut discuter avec elles pour trouver des pistes de solution, formuler des recommandations en s'appuyant sur son expertise en éthique et rédiger des avis, lorsque nécessaire.

Le succès de l'approche dépend toutefois de plusieurs facteurs. Il est nécessaire qu'une relation de collaboration soit instaurée entre la personne conseillère et la demandeuse ou le demandeur. Il faut aussi que celui-ci soit ouvert et disposé à s'interroger sur sa situation et à assumer ses responsabilités. Enfin, la situation exposée doit présenter un problème d'ordre éthique². Si ce n'est pas le cas, la répondante ou le répondant doit en informer la demandeuse ou le demandeur et le rediriger vers les instances appropriées (par exemple, pour des cas de harcèlement, de gestion de conflits ou de divulgation d'actes répréhensibles).

2.1.2 Le conseil oral et l'avis écrit

Il existe deux façons d'effectuer du service-conseil : à l'oral et à l'écrit. Pour savoir laquelle des deux formes il faut privilégier, il est important de distinguer les demandes dont l'objet concerne une ou quelques personnes de celles qui touchent l'organisation dans son ensemble. Bien que le processus d'analyse demeure relativement le même dans les deux cas, la façon de gérer les demandes peut différer.

Dans le cas d'un conseil qui ne concerne principalement qu'une employée ou un employé, la répondante ou le répondant en éthique n'a généralement pas à rédiger d'avis. Il peut suivre la démarche telle que présentée dans ce document et conseiller la personne de façon verbale et informelle. Dans de rares exceptions, il peut néanmoins s'avérer pertinent de rédiger un avis éthique³; par exemple, lorsque la personne en fait expressément la demande.

² LEGAULT, G. A. *Professionnalisme et délibération éthique*, Presses de l'Université du Québec, 1999, p. 12.

³ Voir l'annexe A.

En ce qui a trait au conseil dont l'objet concerne des processus organisationnels, il est souvent opportun de rédiger un avis éthique. Cet avis écrit vient orienter la prise de décision en facilitant le partage à travers les différents ordres hiérarchiques de l'organisation.

Les demandeuses et demandeurs, pour ce genre de situation, sont majoritairement les gestionnaires. Or, comme ceux-ci sont souvent tenus de prendre des décisions importantes, dans des contextes incertains où il n'y a pas de réponse claire, et ce, en peu de temps, il est préférable que ces dernières soient transparentes et facilement justifiables. Les décisions prises quotidiennement ont beaucoup d'influence sur le maintien et l'établissement de la confiance du public, mais aussi du personnel. Il est ainsi important que les décisions des gestionnaires soient prises sur la base des faits, des meilleures données disponibles et des valeurs du service à la population et qu'elles soient justes, équitables et dans l'intérêt public. Les gestionnaires doivent justifier les décisions difficiles et démontrer de la considération pour les personnes affectées par ces dernières. C'est pour cette raison que l'avis écrit peut être fort pertinent dans ce genre de cas : il permet aux gestionnaires non seulement de prendre une décision éclairée et adaptée aux circonstances, mais également de justifier cette dernière et d'en expliquer le sens.

Enfin, lorsque la répondante ou le répondant se trouve dans une situation qui nécessite la rédaction d'un avis éthique, il est important qu'il rappelle à la demandeuse ou au demandeur qu'il s'agit d'un travail de recommandation, et non de décision, et que cela n'est pas ni ne remplace un avis juridique. La rédaction d'avis s'inscrit dans le cadre du rôle-conseil en éthique, ce qui implique que les mêmes limites s'appliquent. Ainsi, lorsqu'elle rédige un avis éthique, la personne répondante en éthique doit s'interroger sur l'action ou la décision la plus juste dans les circonstances, en se souciant des parties concernées. L'éthique, il faut le rappeler, consiste à faire les choix judicieux et à décider avec justesse dans l'incertitude du moment.

2.1.3. Le respect de la confidentialité

La personne qui offre un service-conseil en éthique a un devoir de confidentialité. Elle ne doit pas divulguer l'information transmise par les personnes qui la consultent dans ce contexte. La confidentialité est essentielle pour l'établissement et le maintien d'une relation de confiance avec les demandeuses et demandeurs actuels et futurs. Elle permet à la personne conseillère de démontrer à ses collègues qu'ils peuvent se confier elle sans avoir peur des représailles. Cependant, il existe certaines limites à la confidentialité du service-conseil en éthique.

En effet, comme le mandat en est un de prévention, le travail se fait en amont et consiste donc à appréhender les problèmes potentiels afin que ceux-ci ne se matérialisent pas. Ainsi, dans le cas d'une action commise ou d'une décision déjà prise, ce n'est pas le rôle de la personne qui offre un service-conseil de justifier, de cautionner ou même de gérer la crise qui en résulterait. Il est très important que la personne informe ses collègues et son organisation de cette limite lorsqu'elle leur présente la nature de son rôle-conseil, mais également quand elle aborde son devoir de confidentialité avec une demandeuse ou un demandeur.

De plus, dans certains cas, il est possible que la confidentialité ne soit pas applicable. Par exemple, lors d'une situation de conflit d'intérêts, il est souvent nécessaire d'inclure la ou le gestionnaire

de la demandeuse ou du demandeur dans la recherche et l'application de solutions. Il peut également arriver que le cas soit traité dans plusieurs directions en même temps et qu'il soit donc nécessaire que celles-ci communiquent entre elles.

Certaines situations où une personne reconnaît avoir contrevenu aux normes applicables (lois, règlements, directives, code de conduite, etc.) comportent des limites en ce qui a trait à la confidentialité. Il est recommandé aux répondantes et répondants en éthique de consulter le Secrétariat du Conseil du trésor pour obtenir de l'accompagnement dans la résolution de ce type de situation.

La répondante ou le répondant en éthique doit s'assurer d'obtenir l'autorisation de la demandeuse ou du demandeur avant de discuter du cas avec quelqu'un d'autre. Une fois cette autorisation obtenue, il est important de rappeler à la demandeuse ou au demandeur que le devoir de discrétion se maintient. Ainsi, toute information dont la divulgation n'est pas nécessaire au traitement du dossier en collaboration avec d'autres personnes n'a pas à être mentionnée (par exemple, si le nom de la personne n'est pas nécessaire à l'obtention des conseils de spécialistes, il est préférable de ne pas le préciser).

2.1.4 La conservation de l'information

Les répondantes et répondants en éthique n'ont pas l'obligation de conserver de l'information sur les demandes d'aide qu'ils traitent. Toutefois, tenir un registre des demandes leur permet de créer une certaine « mémoire organisationnelle » quant à leur travail et de déterminer les besoins en matière d'éthique (par exemple, les types de cas les plus fréquents, le nombre de demandes d'aide reçues, etc.).

Néanmoins, comme le service-conseil est confidentiel, le registre doit être sécurisé et anonymisé. Les informations au dossier n'ont pas à être exhaustives et peuvent simplement faire mention du type de problème et de la solution trouvée pour régler ce dernier. Ce faisant, les personnes qui occuperont, par la suite, le rôle de répondante ou de répondant en éthique, dans l'organisation, pourront se référer à ce qui a été fait dans le passé pour alimenter leur réflexion.

Il peut toutefois être pertinent de documenter de façon plus exhaustive les dossiers délicats et ceux qui ont nécessité des aménagements importants auprès de l'employée ou employé. Par exemple, dans le cas où des mesures d'atténuation ont été mises en place auprès d'une employée ou d'un employé pour la gestion d'une situation de conflit d'intérêts apparent, il est nécessaire de documenter ces dernières afin de pouvoir répondre à des questions à ce sujet dans l'avenir. Cette documentation doit être traitée comme des données confidentielles.

2.1.5 La rétroaction sur les interventions

Règle générale, la personne qui offre un service-conseil en éthique doit éviter de requérir de la rétroaction sur les interventions, car cela pourrait nuire à la responsabilisation des demandeuses et demandeurs et générer de la méfiance à son endroit. Ainsi, c'est plutôt à ces derniers de relancer la personne conseillère s'ils ressentent le besoin de discuter à nouveau du cas qui les

préoccupe (par exemple, si certaines choses ont été mises en place, mais que le problème perdure).

Néanmoins, il peut arriver qu'il soit acceptable (voire nécessaire) de réclamer une rétroaction à la demandeuse ou au demandeur, par exemple dans un cas complexe où plusieurs enjeux sont associés au dossier et que le problème est à traiter à long terme.

Solliciter un peu de rétroaction à la demandeuse ou au demandeur permet alors à la personne-ressource de conclure la requête, ou de la relancer si elle réalise que les solutions mises en place n'ont pas réglé le problème.

2.1.6 Le travail avec les demandeuses et demandeurs quérulents

Il existe des personnes qui frappent à toutes les portes afin de régler leurs problèmes (réels ou perçus). Elles « magasinent » des avis en approchant plusieurs personnes afin d'obtenir une réponse qui leur est favorable. Certaines peuvent se sentir victimes de quelque chose et chercher justice.

Ce genre de cas peut être très énergivore pour les répondantes et répondants en éthique ainsi que pour toutes les autres entités auprès de qui s'adresse cet individu quérulent. Pour faire face à une telle situation, il est recommandé de désigner, dans l'organisation, une seule personne chargée de répondre à l'individu identifié comme quérulent. Ainsi, chaque demande de cette personne devrait d'abord être dirigée vers l'employée ou employé désigné, qui s'assurerait ensuite de la pertinence et de l'importance de la requête, avant de passer à l'analyse pour savoir comment traiter cette dernière. Par ailleurs, dans le cas de demandes multiples et répétitives, il est pertinent de vérifier si celles-ci ne cachent pas un problème plus global. Si tel est le cas, au lieu de traiter les demandes une à une, il serait préférable de s'attaquer au cœur du problème.

Toutefois, pour être en mesure d'adopter cette stratégie, il faut savoir reconnaître les personnes quérulentes. Comme mentionné précédemment, ces personnes font souvent de multiples demandes à plusieurs unités administratives de l'organisation. D'autres éléments peuvent également mettre la puce à l'oreille, comme :

- un courriel de demande d'aide adressé à plusieurs destinataires, dont certains à un ordre hiérarchique important;
- des récits interminables qui contiennent de multiples problèmes, souvent présentés de façon décousue;
- des relances multiples par rapport au même problème (avec une histoire qui s'amplifie parfois au fil du temps);
- des attentes irréalistes envers la ou les personnes consultées;
- une insatisfaction permanente des solutions proposées.

Bien entendu, la présence d'un de ces éléments ne mène pas nécessairement à la conclusion que la personne qui demande de l'aide est quérulente. Toutefois, la prudence est de mise avec ce type de demande.

2.2 Conditions gagnantes d'un service-conseil réussi

2.2.1 La confiance

Établir un lien de confiance avec la demandeuse ou le demandeur permet à la personne qui offre un service-conseil en éthique de mieux accompagner ce dernier dans la résolution de son problème.

En effet, si la demandeuse ou le demandeur a confiance en la personne qui agit à titre de conseillère, il sera moins réticent à s'engager dans la démarche, il se sentira plus à l'aise de lui communiquer l'entièreté des informations nécessaires à la prise de décision et il en respectera davantage le jugement. Si, au contraire, la personne conseillère ne parvient pas à établir un lien de confiance avec la demandeuse ou le demandeur, ce dernier pourrait douter de ses compétences et de la confidentialité du processus.

2.2.2 Les précautions à prendre

La crédibilité de la personne offrant le service-conseil est essentielle pour que la demandeuse ou le demandeur s'implique suffisamment dans la démarche et qu'il prenne les conseils avec sérieux. Pour accroître son niveau de crédibilité et, conséquemment, favoriser l'établissement d'un lien de confiance avec la demandeuse ou le demandeur et le bon déroulement des rencontres, la répondante ou le répondant en éthique doit prendre certaines précautions.

Le lieu et le moment

Tout d'abord, la répondante ou le répondant et la demandeuse ou le demandeur doivent choisir un lieu et un moment propices pour leur rencontre. Comme les périodes de consultation doivent demeurer confidentielles, il est important de veiller à ce que les échanges ne puissent pas être entendus par une tierce personne. Par exemple, une discussion téléphonique ou par visioconférence dans son bureau à cloisons pourrait rendre la personne mal à l'aise, puisqu'elle sait que des collègues peuvent l'entendre. De plus, le choix d'un endroit discret évite que la personne demandeuse se sente surveillée ou restreinte dans sa liberté de parole. Il faut ainsi éviter les rencontres dans les aires partagées, les lieux achalandés et tout autre endroit (ou moment) où la discussion est susceptible d'être interrompue. Par ailleurs, dans un objectif de responsabilisation, et pour que l'employée ou employé soit à l'aise, il peut être judicieux de laisser le choix du moment de la rencontre à la discrétion de ce dernier.

La préparation et le matériel

Afin d'être plus à l'aise, d'inspirer la confiance et de faire preuve de professionnalisme, la répondante ou le répondant en éthique doit se préparer adéquatement. Il est conseillé de se munir de la brochure *L'éthique dans la fonction publique*⁴ ainsi que d'une version imprimée de la *Loi sur la fonction publique*⁵ et du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction*

⁴ Gouvernement du Québec. *L'éthique dans la fonction publique québécoise*, 2003.

⁵ L.R.Q., chapitre F-3.1.1, articles 4 à 12, *Loi sur la fonction publique*.

*publique*⁶. Comme le degré de complexité des situations présentées à la personne répondante en éthique est grandement susceptible de varier, il se peut qu'une seule rencontre soit suffisante pour soutenir la demandeuse ou le demandeur dans sa prise de décision. C'est pour cette raison qu'il est suggéré à la répondante ou au répondant de toujours garder à portée de main les documents de travail qu'il juge pertinents.

Par ailleurs, lorsqu'une documentation est préalablement fournie par la demandeuse ou le demandeur, il est important d'en prendre connaissance avant la rencontre et de la garder, elle aussi, à portée de main durant l'échange.

Dans l'éventualité où une seconde rencontre serait requise, il est recommandé à la répondante ou au répondant en éthique de noter les informations manquantes qu'il souhaite colliger auprès de la demandeuse ou du demandeur et d'apporter, encore une fois, tout le matériel qu'il juge nécessaire au bon déroulement des échanges. Ce serait le cas, par exemple, s'il préférerait suspendre la rencontre afin de faire de plus amples recherches ou de consulter, avec l'accord de la demandeuse ou du demandeur, d'autres membres de l'organisation.

2.2.3. Connaître son organisation

La répondante ou le répondant en éthique doit devenir spécialiste de son organisation. Il doit connaître l'organigramme, la culture, les politiques internes, les façons de faire, les différentes unités administratives et les services qui y sont offerts, notamment.

Le fait de garder en tête les différents champs d'expertise partagés, au sein de l'organisation, permet à la répondante ou au répondant de tracer une limite entre les demandes qui relèvent de l'éthique et celles d'autres domaines (accès à l'information, santé des personnes, aide juridique, etc.). Cela lui permet aussi de rediriger efficacement les demandeuses et demandeurs vers les bonnes instances lorsque leur problème est hors du champ de l'éthique. Une bonne pratique à intégrer, à cet effet, est de se constituer un répertoire mis à jour sur une base régulière et de se faire connaître auprès des personnes-ressources des autres unités administratives de l'organisation. En amorçant un contact avec ces dernières, il devient plus facile de les consulter en cas de besoin ou de leur transférer des dossiers (avec l'accord préalable de la demandeuse ou du demandeur). En prime, ces gens connaîtront davantage ce que la répondante ou le répondant en éthique effectue et pourront, à leur tour, lui rediriger des demandes.

Connaître les normes applicables à l'organisation (lois, politiques internes, etc.) permet à la répondante ou au répondant de cibler plus facilement les risques éthiques, dans les demandes traitées, et de mieux conseiller les gens impliqués ou de les orienter dans leur prise de décision. Il est conseillé de prendre un moment pour répertorier et parcourir les différentes politiques en vigueur, au sein de l'organisation, et ce, sur une base régulière, afin de maintenir la liste et les connaissances à jour. Pour ce faire, il est possible, par exemple, de mettre dans un onglet Favoris, sur son navigateur, les pages Web où se trouvent les différentes normes organisationnelles, ce qui rendra ces dernières accessibles plus rapidement en cas de besoin.

⁶ Articles 1 à 14 et annexe, *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*.

2.3 Attitudes, valeurs et principes à intégrer à sa pratique

Tableau 1 – Les attitudes, les valeurs et les principes à intégrer à sa pratique

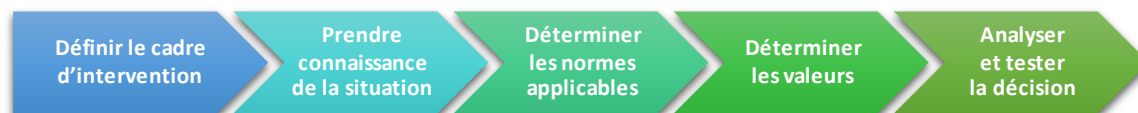
Attitude, valeur ou principe	Description	Mises en garde
Écoute	L'écoute permet aux demandeur(-euse)s de s'exprimer librement et en confiance. De plus, elle permet à la personne qui offre un service-conseil en éthique de comprendre les nuances du propos du (de la) demandeur(-euse).	• Favoriser l'écoute active : La personne qui offre un service-conseil en éthique doit demeurer attentive et démontrer son intérêt envers le propos du (de la) demandeur(-euse) par ses paroles, ses gestes et son attitude. Elle peut poser des questions et reformuler le propos pour s'assurer d'en saisir le sens et les nuances. • Éviter les interruptions : Il faut faire attention à ne pas trop interrompre le (la) demandeur(-euse), au risque de ne plus lui laisser suffisamment de liberté pour s'exprimer ouvertement et en confiance.
Objectivité	L'objectivité implique de poser un regard évaluatif sur la situation. Cette attitude demande de s'extraire de la situation afin de mieux distinguer les différentes composantes à considérer pour l'analyse.	• Ne pas confondre l'objectivité et la neutralité, laquelle implique également de s'extraire de la situation, mais sans être critique à l'égard de celle-ci. La neutralité ne permet pas au répondant(e) de bien guider le (la) demandeur(-euse) dans sa prise de décision. • Éviter la directivité : Il faut éviter de trop guider la personne dans sa prise de décision et de lui indiquer une voie particulière à suivre, au risque de la déresponsabiliser.

Attitude, valeur ou principe	Description	Mises en garde
Empathie	L'empathie consiste à tenter de se mettre à la place d'autrui afin de comprendre ce qu'il ressent. En faisant preuve d'empathie à l'égard du (de la) demandeur(-euse), le (la) répondant(e) établit un lien de confiance et démontre sa compréhension de la réalité et du problème vécu.	• Éviter la complaisance : En voulant être sympathique et amicale le (la) répondant(e) risque d'être complaisant envers le (la) demandeur(-euse) et de ne plus avoir le recul nécessaire pour bien le conseiller. Ce dernier ne cherche pas des conseils d'ami, mais l'accompagnement adéquat dans son processus décisionnel.
Prudence	Faire preuve de prudence, dans l'analyse d'un problème éthique, consiste à chercher toute l'information nécessaire pour résoudre le dilemme, à ne pas tirer de conclusion hâtive et à ne pas négliger les différentes pistes de solution.	• Prendre son temps dans l'analyse de la situation problématique avec le (la) demandeur(-euse) est important, puisque chaque contexte est différent. Les situations peuvent se ressembler, mais il faut éviter de se précipiter, au risque de ne pas tenir compte des aspects qui leur sont propres et de ne pas solliciter suffisamment le (la) demandeur(-euse) dans le processus de réflexion.
Humilité	L'humilité consiste à reconnaître ses limites et ses faiblesses. Les cas à analyser peuvent être complexes et déborder du champ de compétences de la personne qui offre le service-conseil. Il faut éviter de s'improviser spécialiste. Il est préférable d'informer le (la) demandeur(-euse) de la nécessité de se renseigner.	• Éviter le risque de ne pas être humble : Une confiance excessive en ses compétences peut amener la personne qui conseille à négliger certains aspects de l'analyse et à formuler des recommandations de façon précipitée. • Être humble, mais pas trop : Si la personne qui offre le service-conseil manque de confiance en ses compétences, elle risque de limiter son accompagnement et de basculer dans l'inaction.
Respect	Le respect est la considération qu'on porte à autrui. Dans l'exercice de son rôle-conseil, le (la) répondant(e) en éthique entre dans une relation d'aide avec les gens qui la consultent. Il doit être tolérant et bienveillant envers la personne, éviter les jugements et les préjugés et faire preuve de politesse.	• Considérer que le respect va dans les deux sens : En respectant le (la) demandeur(-euse), le (la) répondant(e) s'attend à se faire respecter en retour. Il n'a pas à tolérer un manque de respect à son égard. Si cela se produit, il ne faut pas hésiter à en discuter avec le (la) demandeur(-euse) ou à consulter une autre personne-ressource dans l'organisation.

Attitude, valeur ou principe	Description	Mises en garde
Indépendance	Le (la) répondant(e) en éthique se place au-dessus de la mêlée. Il adopte une position d'observateur externe pour conseiller ses collègues et son organisation ou pour analyser les risques. Il doit pouvoir exercer ses fonctions en toute indépendance, sans subir d'influence indue.	• Éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts. Pour cela, des mesures peuvent être prises : ○ lorsqu'une consultation place le (la) répondant(e) en conflit entre sa tâche à ce titre et ses autres fonctions dans l'organisation, s'il y a lieu; ○ lorsque le (la) répondant(e) entretient des relations amicales avec des collègues qui pourraient avoir à le consulter à ce titre; ○ lorsque les gens qui consultent le (la) répondant(e) en éthique travaillent avec lui, y compris celles et ceux qui ont un lien hiérarchique direct.
Accessibilité	Il est important que le (la) répondant(e) en éthique soit et paraisse accessible, afin que le (la) demandeur(-euse) soit moins intimidé par la démarche et qu'il se sente en confiance.	• Être accessible ne signifie pas « avoir la porte ouverte ». Pour être accessible, il faut : ○ communiquer sur une base régulière avec les autres membres de l'organisation (que ce soit par l'entremise de courriels, de présentations, de participation aux activités offertes ou autre); ○ s'assurer de se faire connaître dans l'organisation (son rôle, ses coordonnées, etc.); ○ être disponible et ouvert lorsqu'on reçoit des demandes.

3. Structure d'entrevue

Cette section propose une structure d'entrevue en cinq étapes, basée sur la grille d'aide à la décision présentée dans la *Trousse de référence*, afin d'inspirer et de guider les répondantes et répondants en éthique dans leurs rencontres avec les demandeuses et demandeurs.



1. Définir le cadre d'intervention		
Mettre la demandeuse ou le demandeur en confiance, l'informer sur la nature du service ou de la démarche (le but de ce genre de rencontre, le rôle-conseil, les limites de la consultation, etc.), évaluer son degré d'ouverture quant à celle-ci, s'enquérir de ses attentes, et vice-versa (prendre des précautions si nécessaire), la renseigner sur la confidentialité et ses limites ainsi que sur le devoir de discrétion.		
<i>Définir le cadre</i>	<i>Établir les attentes</i>	<i>Définir son rôle</i>

2. Prendre connaissance de la situation		
2.1. Déterminer le type de problème		
À cette étape du processus, la répondante ou le répondant en éthique écoute la demandeuse ou le demandeur lui raconter sa situation et tente de déterminer le cœur du problème⁷ (cas de double emploi, de conflit d'intérêts, d'après-mandat, etc.). Les individus racontent souvent des histoires complexes où un tri d'information doit être fait pour distinguer les éléments directement en lien avec le problème central. De plus, il est possible que la situation exposée ne soit pas liée à l'éthique, mais plutôt, par exemple, à du harcèlement, à une dénonciation d'actes répréhensibles ou à une détresse psychologique. Lorsque cela arrive, la répondante ou le répondant doit être capable de s'en apercevoir, de mettre fin à la démarche et de rediriger l'individu vers le bon service.		
2.2. Déterminer les parties prenantes		
La répondante ou le répondant doit s'assurer que toutes les parties prenantes impliquées dans la situation problématique sont mentionnées. Pour y parvenir, il ne faut pas hésiter à reposer des questions sur le contexte et à tenter de voir s'il n'y aurait pas d'autres parties non mentionnées ou sous-estimées par la demandeuse ou le demandeur.		
2.3. L'appartenance à un ordre professionnel		
Il peut s'avérer nécessaire de consulter le code de déontologie et/ou d'éthique de l'ordre professionnel de la demandeuse ou du demandeur dans l'analyse du problème. La personne répondante en éthique doit donc demander à ce dernier s'il fait partie d'un ordre professionnel et, si oui, lequel.		
<i>Prendre connaissance du contexte</i>	<i>Déterminer le sujet de la situation problématique</i>	<i>Déterminer les personnes impliquées</i>

⁷ Pour les cas les plus fréquents, soit ceux de conflit d'intérêts, de double emploi, de réception de cadeaux et d'après-mandat, consulter le guide *La gestion des conflits d'intérêts* pour des exemples de questions clés à poser à la demandeuse ou au demandeur.

3. Déterminer les normes applicables

Lors de cette étape du processus, il faut tenter de déterminer les différents éléments normatifs qui s'appliquent à la situation. Les éléments en cause peuvent être contenus dans la *Loi sur la fonction publique*, le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*, le code de déontologie ou d'éthique de l'ordre professionnel de la demandeuse ou du demandeur, les politiques internes ou autres. Il n'est pas attendu de la répondante ou du répondant qu'il soit d'être en mesure de déterminer toutes les normes applicables en quelques minutes. Il ne faut donc pas hésiter à prendre son temps et à interrompre la rencontre pour s'accorder un plus grand délai, si nécessaire.

Il est possible que la consultation se termine à cette étape, dans les cas où la question relèverait essentiellement de l'application d'une norme qu'il conviendrait de bien expliquer à la demandeuse ou au demandeur.

*Déterminer les normes concernées
par la situation*

*Voir si une norme pourrait être appliquée
dans la situation*

4. Déterminer les valeurs

À cette étape, il faut déterminer les valeurs en cause dans la situation problématique. Comme la personne demandeuse est moins habituée à ce type d'analyse, il est normal que la détermination des valeurs soit davantage le travail de la répondante ou du répondant en éthique. Bien entendu, il est possible et recommandé de faire participer la personne demandeuse, dans cette étape, et de lui expliquer la raison pour laquelle une valeur en particulier semble mise en cause dans sa situation. Il ne faut pas perdre de vue l'objectif de responsabilisation des personnes. En déterminant les valeurs, la répondante ou le répondant doit également évaluer lesquelles sont en tension et composent le dilemme éthique auquel doit faire face la personne demandeuse.

Déterminer les valeurs concernées

Évaluer les valeurs en tension

5. Analyser et tester la décision

Analyser

Une fois le problème clarifié, et les valeurs en jeu, déterminées, il est nécessaire d'analyser la situation afin de décider des actions à poser. La répondante ou le répondant peut accompagner la demandeuse ou le demandeur dans cette étape de la réflexion, afin que ce dernier soit en mesure de prendre une décision éclairée.

Dans l'éventualité où aucune solution ne semblerait satisfaisante pour la demandeuse ou le demandeur, la répondante ou le répondant pourrait proposer à ce dernier d'expliquer sa conclusion idéale. En fonction de la réponse, il pourra analyser si une solution réaliste s'en rapproche ou si les attentes de la personne sont trop élevées.

C'est une question clé qui peut faire progresser l'analyse rapidement lorsqu'on sent qu'aucune solution ne semble envisageable pour la personne qui consulte.

Tester la décision

Une fois une décision envisageable déterminée, afin de s'assurer de sa validité, il faut la tester par la pensée. C'est-à-dire qu'il faut tenter d'envisager les répercussions qu'aura la décision sur l'environnement (les parties prenantes, la personne, les relations de travail, etc.). Pour ce faire, on peut, par exemple, se demander si la décision envisagée est universalisable, c'est-à-dire qu'elle serait acceptée par différentes personnes, avec diverses valeurs⁸. Pour parvenir à évaluer si une décision est universalisable, Legault propose trois critères⁹ :

- L'impartialité : il faut évaluer si la décision envisagée ne fait que favoriser les intérêts de la demandeuse ou du demandeur ou si elle pourrait être acceptée par un groupe de personnes qui ne partageraient pas les mêmes.
- La réciprocité : il s'agit ici d'évaluer si les raisons qui appuient la décision envisagée sont acceptables du point de vue de la personne qui a le plus à y perdre. Autrement dit, il s'agit d'essayer de se mettre à la place d'autrui afin d'évaluer si la décision demeure la plus appropriée.
- L'exemplarité : une décision est exemplaire si l'on croit qu'elle pourrait être appliquée de façon satisfaisante dans tous les cas analogues. Pour vérifier cela, on peut se poser cette question : « Si ma décision était rendue publique, serais-je toujours à l'aise avec elle et serait-elle jugée raisonnable et acceptable par la population? »

<i>Déterminer des options envisageables pour mettre fin au problème</i>	<i>Évaluer ces options en réfléchissant à leurs potentielles répercussions</i>	<i>Tester sa décision en la soumettant à des critères</i>
---	--	---

Il ne faut pas hésiter à prendre son temps tout au long du processus. Certaines étapes sont plus longues. Des informations manquantes pourraient être nécessaires avant de passer à une étape suivante, par exemple. Selon la complexité des cas, ou les informations disponibles, il peut être pertinent de s'arrêter, à un moment de l'entrevue, et de poursuivre celle-ci lors d'une rencontre subséquente, notamment s'il manque des éléments pour une bonne compréhension du contexte. Ce faisant, la répondante ou le répondant en éthique se donne le temps de consulter certains documents pertinents pour traiter le problème; la situation de la demandeuse ou du demandeur peut évoluer (ce qui est parfois nécessaire), et celui-ci aura alors la possibilité de colliger davantage d'information afin de mieux faire comprendre son cas.

⁸ Legault, G. A. *op. cit.*, p. 165.

⁹ *Idem*, pp. 167-168.

Annexe A : Avis éthique

Afin de clarifier la structure et le contenu des avis éthiques, cette annexe propose un gabarit commenté qui peut servir de guide de rédaction. Il est important de rappeler que ce gabarit est générique et qu'il est possible de l'adapter ou de le modifier en fonction des contextes.

AVIS ÉTHIQUE

DESTINATAIRE : [Nom]
[Direction ou organisation]

EXPÉDITEUR

OU EXPÉDITRICE : [Nom]
[Poste ou titre de fonction]

DATE : [Date du jour]

OBJET : [Objet]

I. Introduction

- Présenter sommairement ce qui a entraîné l'écriture de cet avis :
 - Qui a sollicité cet avis?
 - Quel est le sujet de l'avis?
- Expliquer ce qu'est un avis éthique. Suggestion : « Il est important de préciser qu'il s'agit d'un avis éthique et que cette question sera étudiée exclusivement sous cet angle. L'avis éthique cherche à dégager la meilleure décision pour une situation donnée, en évaluant les conséquences potentielles des actions sur les parties prenantes et en tenant compte du contexte particulier du cas examiné, des valeurs du service public et du cadre normatif applicable. »
- Souligner la collaboration d'autres personnes et groupes externes qui ont participé à la réflexion ou à la rédaction de cet avis.

II. Contexte

Dans cette section, il faut présenter les différents éléments de contexte qui permettront ensuite une analyse des enjeux et des risques de la situation problématique. Il est recommandé de diviser cette section à l'aide de sous-titres pour en faciliter la lecture. Voici un exemple :

1. La demande

- Présenter la demande telle que formulée initialement.
- Souligner ou nommer les attentes de la demandeuse ou du demandeur.
- Indiquer les objectifs de cet avis (ex. : « En réponse à ces questionnements, cet avis a comme objectif de proposer à l'organisation des recommandations quant à l'utilisation éthique du matériel informatique prêté au personnel. »).

2. *Le sujet de la demande*

- Présenter l'objet central dans la demande (ex. : si la demande est liée à la participation à un congrès donné, cette sous-section présenterait ce en quoi ce dernier consistait [son sujet, l'organisation, le lieu où il s'est tenu], ce qu'il impliquait pour les personnes qui y assistaient [réception de cadeaux d'accueil, repas fournis, frais d'inscription, voyage, etc.] ou toute autre information jugée pertinente pour la compréhension du contexte).

3. *Les règles applicables*

- Présenter les règles applicables dans la situation.

4. *Les valeurs en jeu*

- Mettre en évidence et définir les valeurs en jeu dans la situation.
- Montrer et décrire les dilemmes présents dans la situation.

III. Enjeux et risques

1. *Sous-section*

- Décrire plus précisément le risque comme il se présente dans l'organisation.
- Décrire la situation problématique et la façon dont s'y matérialise le risque.

IV. Recommandations

- Proposer des pistes de solution qui pourront servir à alimenter la discussion avec les autorités.
- Faire ressortir les avantages et les inconvénients de chacune des solutions présentées peut être pertinent.
- Présenter les mesures d'atténuation et les risques résiduels.
- Si un avis juridique est pertinent, c'est dans cette section qu'il faut en faire la recommandation.

Annexe B : Grille d'aide à la décision éthique



GRILLE D'AIDE À LA DÉCISION ÉTHIQUE

En tout temps, vous pouvez solliciter l'aide de l'équipe de la gouvernance en éthique du Secrétariat du Conseil du trésor par téléphone au 418 643-0875, poste 4748, ou par courriel à ethique@sct.gouv.qc.ca.

COMPRENDRE LA SITUATION

- Quel contexte amène le questionnement éthique (rôle de la personne dans l'organisation, nature de la situation problématique, etc.)?
- Est-ce un problème éthique?
- Sinon, vers quelles ressources puis-je diriger la personne?
- Quel est le niveau d'ouverture de la personne quant à la démarche?
- Quelles sont les parties prenantes impliquées dans ce dilemme?
- Comment puis-je formuler ce dilemme?
- Suis-je en conflit d'intérêts si j'exerce mon rôle-conseil dans ce dilemme?
- Suis-je en conflit de rôle?
- Si oui, vers quelles ressources puis-je rediriger la personne?

DÉTERMINER LES ÉLÉMENTS NORMATIFS

- Est-ce qu'un ou plusieurs des articles 4 à 12 de la Loi sur la fonction publique s'appliquent?
- Est-ce qu'un ou plusieurs des articles 1 à 14 du Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique s'appliquent?
- Quels aspects de la brochure L'éthique dans la fonction publique québécoise touchent-ils le dilemme de la personne?
- Mon organisation a-t-elle un code d'éthique, une directive ou une politique interne qui traite de la question?
- Si la personne est membre d'un ordre professionnel visé par le Code des professions, est-elle tenue de respecter un code d'éthique ou de déontologie professionnel?
- Quels autres éléments normatifs touchent le dilemme de la personne?

DÉFINIR LES VALEURS

- Quelles valeurs de la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise sont en cause dans le dilemme?
- Quelles valeurs organisationnelles la personne doit-elle prendre en considération dans sa décision?
- Quelles valeurs de la personne sont mises en cause?
- Ces valeurs sont-elles en conflit?
Si oui, de quelle façon?

ANALYSER LES OPTIONS

- Quels choix s'offrent à la personne pour résoudre son dilemme?
- Quelles sont les conséquences probables, négatives ou positives, de ces choix pour l'organisation, la personne et les autres parties prenantes?
- Quelle solution apparaît être la meilleure dans les circonstances?

TESTER LA DÉCISION

- Quelle est la meilleure façon de communiquer la décision?
- Est-il possible d'appliquer des mesures pour diminuer les inconvénients encourus par les parties prenantes?
- L'argumentaire résisterait-il au jugement d'un tiers impartial?
- La décision demeure-t-elle valable à moyen ou à long terme?
- Pourrais-je comprendre et accepter cette décision si j'étais la partie prenante la plus affectée par cette dernière?
- Serais-je toujours à l'aise avec cette décision si celle-ci était connue de mes collègues, de mon organisation, des médias et du public?

