

RAPPORT DE RECHERCHE N° 19

L'ÈRE DE L'ÉTHIQUE  
DANS L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE CANADIENNE

*Kenneth Kernaghan*

Centre canadien de gestion  
Juin 1996

Canada

*Pour plus d'information ou pour obtenir d'autres  
exemplaires de ce rapport, veuillez communiquer avec  
le Groupe de la recherche du Centre canadien de gestion*

*Par téléphone au (613) 943-8370  
Par télécopieur au (613) 995-0331*

*Les opinions exprimées ici **sont** celles de l'auteur  
et ne **reflètent** pas nécessairement les vues du  
Centre canadien de **gestion***

© Ministre d'Approvisionnement et Services Canada 1996  
N° SC94-61/19-1996  
ISBN 0-662-62241 -3



## UN MOT DU CCG

Le Groupe d'étude du CCG sur les valeurs et l'éthique, présidé par John Tait, ancien sous-ministre de la Justice et chercheur principal invité du CCG, a vu le jour après que le Centre se soit engagé à accroître la prise de conscience à l'égard des valeurs de la fonction publique et des questions d'éthique touchant les fonctionnaires. Kenneth Kemaghan, professeur de sciences politiques et de gestion à l'université Brock, est également chercheur principal invité du CCG et membre du Groupe d'étude. Le document suivant, intitulé *L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne*, se voulait être un rapport de recherche à l'appui du Groupe d'étude et de ses travaux.

La préoccupation du public au sujet de l'éthique des politiciens et des fonctionnaires s'est accrue au cours des vingt dernières années, ce qui a engendré une prolifération de règles d'éthique provenant de tous les ordres de gouvernement. Toutefois, comme l'observe si bien Kenneth Kemaghan, les codes déontologiques devraient être considérés uniquement comme un point de départ. Les règles ne peuvent éliminer la nécessité de se fixer des normes personnelles élevées, d'assurer un leadership, d'éduquer et d'établir des énoncés clairs sur les valeurs organisationnelles, lesquels témoignent d'un engagement à l'endroit de valeurs déontologiques communes telles que l'intégrité, la dignité, l'équité, le respect, l'impartialité et la reddition de comptes.

Dans son analyse qui fait suite à une autre étude qu'il a réalisée il y a vingt ans, le professeur Kernaghan nous fait entrevoir la préoccupation

grandissante à l'endroit des questions d'éthique au cours des deux dernières décennies au Canada, et énonce les mesures prises par les gouvernements en vue d'établir des codes d'éthique pour les fonctionnaires. Il distingue entre trois principales catégories d'éthique dans la fonction publique — l'éthique des politiques, l'éthique individuelle (personnelle) et l'éthique organisationnelle — et montre comment chacun de ces domaines peut poser un défi particulier aux organismes publics. Il fait remarquer que les questions de confidentialité, de sectarisme politique, de discrimination, de harcèlement et les questions d'éthique liées à la pratique de dénonciation se situaient au cœur du débat public tandis qu'on avait tendance à négliger d'autres questions déontologiques, surtout celles qui sont associées à la réforme de la fonction publique, au fur et à mesure que les gouvernements s'efforçaient de devenir plus efficaces et plus sensibles par voie de l'innovation. Ainsi, l'habilitation qui, d'une part, permet aux employés d'exercer un plus grand pouvoir décisionnel, peut, d'autre part, donner lieu à des conflits d'intérêts, tandis que l'orientation vers le partenariat entre le gouvernement et les organismes du secteur privé réduit l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds publics.

Vu la complexité des questions auxquelles le gouvernement est maintenant confronté et la perspective, au siècle prochain, de nouveaux défis dans le domaine de l'éthique, les organismes publics se doivent d'évaluer le bien-fondé de leur régime déontologique et d'adopter une approche systématique en vue de promouvoir une conduite conforme à l'éthique. Pour faciliter ce processus, le professeur Kemaghan termine son analyse en exposant les composantes d'un régime conforme à l'éthique.

Le CCG estime que ce document constitue un important ajout à son programme de recherche et de publications. On y aborde des questions qui sont aussi importantes pour la fonction publique de demain qu'elles le sont, depuis toujours, au sein de l'administration publique canadienne.

*La Directrice du Centre,  
Janet R. Smith*

*Le Directeur de la recherche,  
Ralph Heintzman*

## TABLE DES MATIÈRES

|   |     |
|---|-----|
| <i>Un mot du CCG</i> .....  | i   |
| 1. INTRODUCTION.....  | 1   |
| II. LA PORTÉE DE L'ÉTHIQUE DANS<br>LA FONCTION PUBLIQUE .....             | 3   |
| III. L'ÉTHIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE :<br>ÉVOLUTION ET ATTENTES ..... | 5   |
| IV. CONCEVOIR UN RÉGIME DÉONTOLOGIQUE .....                               | 19  |
| V. COMPOSANTES D'UN RÉGIME DÉONTOLOGIQUE.....                             | 25  |
| <i>Notes</i> .....  | 2 9 |
| <i>Annexe A</i> .....   | 35  |

# 1

## INTRODUCTION

Dans la sphère de l'administration publique et en fait, à l'échelle du gouvernement en général, la décennie de l'éthique des années 70 est devenue ce qui semble être une **ère** de l'éthique. La tendance historique au Canada selon laquelle le niveau de préoccupation du public au sujet de l'éthique gouvernementale fluctuait rapidement a été rompue par une période — qui dure maintenant depuis près de 25 ans — d'intérêt soutenu à l'endroit d'un rendement conforme à l'éthique chez les titulaires de charge publique — qu'il s'agisse de politiciens ou de fonctionnaires. Durant cette période, l'aspect déontologique de l'administration publique a pris une plus grande importance, mais demeure fragile. Il faudra renforcer considérablement cet aspect pour qu'il en vienne à faire partie intégrante — et de façon durable — de la discipline et de la profession.

Parmi de récentes initiatives visant à accroître le rendement des titulaires de charge publique, sur le plan de l'éthique, il y a eu le groupe d'étude sur les valeurs et l'éthique, constitué par le Centre canadien de gestion<sup>1</sup> et le rapport de 1995 du vérificateur général du Canada sur la sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement.<sup>2</sup> Ce rapport a été préparé après qu'on eut pris conscience du fait que «les Canadiens se préoccupent de l'intégrité du gouvernement et ils ont le droit de s'attendre à ce que l'administration publique respecte les normes d'éthique les plus élevées.»<sup>3</sup> Le rapport a conclu qu'en règle générale, les fonctionnaires dans les quatre ministères où des entrevues ont été réalisées, «croyaient que les

## 2 / L'ÈRE DE L'ÉTHIQUE

programmes où ils travaillaient étaient administrés de façon conforme à l'éthique et que les risques de fraude étaient faibles.»<sup>4</sup> Le rapport concluait également que «les normes d'éthique de notre gouvernement n'ont rien à envier à celles du secteur privé ou des autres pays.»<sup>5</sup> Cependant, comme on l'explique plus loin dans le présent document, le rapport soulève des sujets d'inquiétude concernant l'attitude de certains fonctionnaires à l'endroit de questions liées à l'éthique.

Le présent document vise deux objectifs principaux. Le premier consiste à examiner ce que nous avons appris, surtout depuis les années 70, au sujet de la préservation et de la promotion d'une conduite conforme à l'éthique dans la fonction publique. Le second objectif est de mettre à profit cette connaissance afin que les gouvernements s'en servent pour évaluer et améliorer leur *régime* déontologique, soit l'ensemble des mesures visant à améliorer l'éthique dans l'administration publique. Au milieu des années 90, la plupart des composantes du régime déontologique dont il est question plus loin dans le présent document avaient été adoptées par au moins une organisation publique au Canada, mais aucune organisation — ni gouvernement — n'a adopté toutes ces composantes, voire la plupart d'entre elles.

La seconde section de ce document explique la portée générale de l'éthique dans la fonction publique. La troisième section donne ensuite un compte rendu de l'évolution de l'éthique dans l'administration publique depuis le début des années 70 jusqu'au milieu des années 90. La quatrième section explique les facteurs qui sous-tendent la conception d'un régime déontologique et la cinquième section décrit les composantes possibles d'un tel régime. Certaines des données ayant servi au document proviennent de renseignements recueillis auprès d'organisations publiques à tous les échelons du gouvernement canadien.<sup>6</sup> Cette étude fait suite à une autre étude réalisée il y a vingt ans.'

## II

### LA PORTÉE DE L'ÉTHIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Compte tenu de la complexité et de l'omniprésence de l'aspect déontologique dans l'administration publique, il convient de distinguer entre les trois principales catégories d'éthique dans la fonction publique.\* La première catégorie, celle de *l'éthique des politiques*, a trait aux répercussions, du point de vue de l'éthique, des recommandations et décisions en matière de politiques. Les fonctionnaires doivent faire des choix difficiles en matière d'éthique lorsqu'ils formulent ou recommandent des politiques, surtout en ce qui touche des questions de politiques telles que le SIDA ou la réglementation des produits dangereux — lorsqu'il y va de la vie des êtres humains. Songez également à la tâche peu enviable qui consiste à faire des choix en matière d'éthique entre des droits concurrentiels : «le gouvernement doit trancher entre les droits des enfants de recevoir une bonne instruction et les droits des aînés d'obtenir des formes plus complexes de soins de santé...ou encore entre les droits des prisonniers en tant qu'êtres humains et ceux de la société d'être bien protégée».<sup>9</sup> D'autres questions de politiques ayant d'importantes répercussions sur le plan de l'éthique, telles que l'équité en matière d'emploi et l'accès à l'information, se répercutent dans une grande mesure sur la fonction publique elle-même.

La deuxième catégorie — l'éthique individuelle (ou éthique personnelle) — se rattache aux normes d'éthique personnelle auxquelles les fonctionnaires se conforment lorsqu'ils prennent des décisions et formulent



des recommandations. Les actions des fonctionnaires comportent une importante composante déontologique en raison du pouvoir dont ils disposent dans le processus d'élaboration des politiques, de leur accès privilégié à l'information et de leur responsabilité à l'égard de l'attribution des fonds publics. Malgré la prolifération de règles écrites, il faut souvent se fier aux normes d'éthique du fonctionnaire lui-même et en dernière analyse, à sa conscience personnelle. «L'un des principes primordiaux de la moralité professionnelle est le fait qu'être responsable envers les autres ne vous rend pas moins responsable envers vous-même. Nous entrons dans une période où ce principe sera perçu comme étant encore plus important qu'auparavant...la vitalité du gouvernement est en partie fonction de notre capacité de comprendre et de respecter ce principe d'éthique personnelle.»<sup>10</sup>

La troisième catégorie est *l'éthique organisationnelle*, soit les fonctions et obligations en matière d'éthique qu'impose l'organisation pour laquelle on travaille. Parfois, les fonctionnaires font l'expérience d'exigences organisationnelles conflictuelles au sein du gouvernement lui-même. De plus, ils doivent à l'occasion composer avec des conflits entre leurs normes d'éthique personnelle ou les choix qu'ils préféreraient faire en matière de politiques d'une part et les exigences de l'organisation pour laquelle ils travaillent d'autre part. Ainsi, un fonctionnaire ayant connaissance de méfaits commis au sein du gouvernement devra peut-être opter entre sa loyauté à l'endroit du gouvernement de l'heure et sa conviction personnelle selon laquelle le public a le droit d'être informé de tels actes.

Compte tenu de la vaste portée de l'éthique des politiques, le présent rapport traite surtout des catégories de l'éthique personnelle et organisationnelle.

# III

## L'ÉTHIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE : ÉVOLUTION ET ATTENTES

### LES ANNÉES 70 : LA DÉCENNIE DE L'ÉTHIQUE

La recrudescence de la préoccupation du public à l'endroit de l'éthique gouvernementale, qui a débuté vers les années 70, ne découlait pas de révélations générales concernant la conduite immorale de fonctionnaires. En fait, le nombre d'infractions signalées était peu élevé. Toutefois, certaines des infractions étaient graves, et les gouvernements ont commencé à se rendre compte que les ententes et règles tacites sur une conduite conforme à l'éthique n'assuraient plus une orientation suffisante à une bureaucratie vaste et complexe. De plus, les médias ont commencé à chercher davantage à déceler et signaler des infractions de ce genre, surtout des infractions commises par des politiciens. L'inquiétude au sujet de l'éthique *des politiques* a gagné la sphère de l'administration publique tandis que le public avait tendance à mettre tous les fonctionnaires dans le même sac.

Les membres des partis de l'opposition ont renforcé les allégations des médias et ont fait part à ceux-ci de leurs propres allégations. Les médias ont fait beaucoup de publicité sur les controverses en matière d'éthique survenues dans d'autres pays. Les reportages sur l'affaire Watergate aux États-Unis ont ainsi contribué à intensifier la préoccupation du public au

## 6 / L'ÈRE DEL' ÉTHIQUE

sujet de l'éthique gouvernementale au Canada. De plus, cette publicité a accéléré le développement progressif, après la guerre, de normes publiques liées à un rendement conforme à l'éthique au sein du gouvernement. À cette époque, des conflits d'intérêts apparents ont commencé à être traités presque aussi sérieusement que des conflits réels. L'intérêt accru pour l'éthique gouvernementale se rattachait en outre à une préoccupation grandissante de la société à l'endroit des questions déontologiques en général, que ce soit au sein du gouvernement, dans les domaines des affaires, de la médecine, du droit, du journalisme ou au sein d'autres professions.

Une étude réalisée en 1974 dans le domaine de l'éthique de l'administration publique à tous les échelons du gouvernement a révélé que le principal secteur à problème était celui des conflits d'intérêts, suivi des questions de confidentialité (principalement, la fuite de renseignements gouvernementaux), de l'activité politique partisane et des commentaires publics.<sup>11</sup> Ce sont surtout ces questions qui retenaient l'attention des médias, du public, du gouvernement et du milieu universitaire. D'autres questions déontologiques importantes, surtout dans le secteur des ressources humaines (par exemple, l'intégrité des méthodes de concours et de l'évaluation du rendement) étaient comparativement négligées. De plus, peu d'attention était accordée à l'omniprésence des questions d'éthique dans la prise de décision quotidienne des fonctionnaires. L'accent était mis en outre sur la conduite immorale par opposition aux dilemmes et conflits déontologiques dans lesquels on ne sait pas trop ce qu'il vaut mieux faire. Même si les questions initiales de premier plan demeurent problématiques, leur importance relative a changé, de nouveaux problèmes se posent et la question des choix difficiles à faire sur le plan de l'éthique retient davantage l'attention.

La préoccupation du public à l'endroit de l'éthique au début des années 70, qui était sans précédent à l'époque, a été assortie d'une avalanche, également sans précédent, de *règles*<sup>12</sup> en matière d'éthique émanant de tous les ordres de gouvernement. En fait, les premiers documents portant sur l'éthique dans la fonction publique abordaient surtout la forme, le contenu et l'administration des règles en matière d'éthique, tout particulièrement les codes déontologiques. Auparavant, il existait peu de règles d'éthique au

gouvernement et parce qu'il s'agissait principalement de réponses fragmentaires à des problèmes particuliers, ces règles étaient éparpillées dans les divers documents gouvernementaux. Aucun gouvernement ne disposait d'un énoncé de règles liées à l'éthique qui s'apparenterait à une source d'information détaillée sur le comportement à adopter. À la fin des années 70, les règles en matière d'éthique au gouvernement étaient nombreuses mais, pour la plupart des sphères de compétence, elles demeuraient éparpillées.

En règle générale, les règles s'appliquaient uniquement aux conflits d'intérêts, mais certains gouvernements abordaient les quatre secteurs problématiques précités. La plupart des gouvernements ont établi pour les fonctionnaires des règles qui étaient distinctes de celles qui s'appliquaient aux politiciens (généralement, les ministres), mais certaines règles s'appliquaient aux représentants élus et désignés, et certaines règles provinciales visaient les représentants provinciaux et municipaux. Au sein de certains gouvernements, des règles ministérielles adaptées à des problèmes et besoins particuliers venaient compléter les règles fixées à l'échelle de la fonction publique.

#### LES ANNÉES 80 : RÉDUIRE L'INCERTITUDE

Au début des années 80, il est devenu apparent que l'intérêt du public à l'égard de l'éthique gouvernementale continuait de s'accroître. De plus en plus de gouvernements ont donc adopté des règles en matière d'éthique et nombre d'entre eux ont amélioré et renforcé les règles existantes. Ces règles assuraient une plus grande certitude quant à ce qui constituait une conduite conforme à l'éthique, parfois en précisant dans des lois ou règlements que certaines activités étaient permises ou interdites. Cependant, les fonctionnaires continuaient de détenir un grand pouvoir discrétionnaire, et il fallait souvent compter sur des normes d'éthique personnelle plutôt que sur des règles écrites.

Pour plusieurs raisons, les conflits d'intérêts demeuraient le principal problème. Premièrement, on a signalé de nombreuses allégations de conflits d'intérêts touchant surtout des ministres fédéraux et provinciaux,<sup>13</sup> mais

également des fonctionnaires municipaux. Deuxièmement, les partis de l'opposition ont utilisé les allégations de conflits d'intérêts pour miner l'appui du public à l'endroit du parti au pouvoir. Troisièmement, l'accès spécial dont jouissaient certains lobbyistes, dont d'anciens politiciens et fonctionnaires, auprès des décideurs du gouvernement fédéral a suscité un vif mécontentement de la part du public. Quatrièmement, la gamme d'activités visées par le terme conflit d'intérêts a été grandement élargie.<sup>14</sup>

En 1984, un groupe de travail fédéral sur les conflits d'intérêts<sup>15</sup> recommandait que le gouvernement enchâsse dans une loi un code d'éthique pour tous les titulaires de charge publique et crée un Bureau de l'éthique dans le secteur public dirigé par un conseiller en éthique. Le gouvernement Mulroney a réagi en adoptant un code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat; ce code contenait, entre autres, neuf principes liés aux conflits d'intérêts.<sup>16</sup> Le Conseil du Trésor a appliqué les mêmes principes aux fonctionnaires dans un code distinct."

Non seulement dans la sphère des conflits d'intérêts mais également dans les secteurs de la confidentialité, de l'activité politique partisane et des commentaires publics, les limites des activités permises étaient énoncées plus clairement au moyen de règles écrites. À la fin de la décennie, il y avait une tendance marquée vers la clarification et l'accroissement des droits des fonctionnaires de s'engager dans des activités politiques partisans et de faire des commentaires publics. Dans le domaine de la confidentialité, de nouvelles règles, notamment des lois sur l'accès à l'information, ont contribué à rétrécir la portée de la discrétion administrative en précisant davantage le genre d'information que le public pouvait obtenir et en réduisant ainsi quelque peu la tentation de divulguer des renseignements gouvernementaux. Tandis que des règlements à l'appui de la protection des renseignements personnels étaient également promulgués durant les années 80, la préoccupation au sujet du «droit» de savoir l'emportait sur la revendication du droit à la protection des renseignements personnels.

Durant cette période, l'éthique dans la gestion des ressources humaines a peu capté l'attention du public, exception faite des questions de l'équité

en matière d'emploi, de la discrimination et du harcèlement en milieu de travail, surtout le harcèlement sexuel. Durant les années 80, le nombre de règles en matière d'éthique touchant le harcèlement en milieu de travail a augmenté d'une manière frappante, et il s'agissait souvent d'un ensemble distinct et exhaustif de règles. Malgré l'existence de règles écrites dans ces domaines, la nécessité pour les fonctionnaires d'interpréter et de mettre en pratique les règles laissait beaucoup de place au jugement personnel en matière d'éthique. Quelle que soit l'éthique organisationnelle en jeu, dans la plupart des secteurs de la gestion des ressources humaines, les fonctionnaires peuvent souvent fonder leurs décisions sur des motifs qui, en apparence, sont convenables, mais en réalité sont contraires à l'éthique. Ainsi, plusieurs gouvernements ont adopté des règles pour insister sur le fait que l'équité en matière d'emploi fait partie intégrante non seulement de l'éthique organisationnelle mais également de l'éthique personnelle.

La prise de conscience à l'égard du fait que les règles en matière d'éthique sont nécessaires mais insuffisantes pour promouvoir une conduite conforme à l'éthique a incité quelques gouvernements à offrir une formation dans ce domaine, tout particulièrement aux cadres supérieurs et aux gestionnaires. De plus, dans le cadre de plusieurs programmes universitaires en administration publique et en sciences politiques, on a commencé à offrir des cours sur l'éthique dans la fonction publique.

À la fin des années 80, un grand nombre d'organisations publiques avaient élaboré des plans stratégiques, dont plusieurs contenaient un énoncé des valeurs de l'organisation, notamment les valeurs liées à l'éthique. Selon les résultats d'une récente étude, les organisations publiques au Canada classent les valeurs déontologiques de l'intégrité, de la reddition de compte et de l'équité au rang des principales valeurs organisationnelles.<sup>18</sup> Le fait que ces valeurs particulières figurent couramment sur les courtes listes des valeurs les plus importantes pour la prise de décisions conformes à l'éthique dans les organisations tant publiques que privées<sup>19</sup> reflète la mesure dans laquelle les préoccupations à l'égard de l'éthique avaient gagné l'administration publique à ce moment-là.

### LES ANNÉES 90 : L'INCERTITUDE SUBSISTE

Malgré la prolifération des règles en matière d'éthique durant les années 80, beaucoup d'incertitude subsistait quant à ce qui constituait un comportement bureaucratique responsable, même dans des secteurs qui, de longue date, posaient un problème tels que les conflits d'intérêts, la neutralité politique, la confidentialité et la protection des renseignements personnels.<sup>20</sup> Plusieurs restrictions financières ont aggravé le problème. Ainsi, on a souvent laissé entendre que les problèmes de moralité découlant de la réduction des effectifs et des gels de salaire avaient incité certains fonctionnaires à mettre l'accent sur leur survie personnelle plutôt que sur l'éthique personnelle. L'une des conséquences qu'on a signalée était l'accroissement du cumul de postes.

Un grand nombre d'organisations publiques ont encore peu de règles en matière d'éthique, voire aucune. La plupart des gouvernements ont fixé, à l'échelle de la fonction publique, des règles sur les conflits d'intérêts et certaines de ces règles s'appliquent non seulement aux ministères d'attache mais aussi aux organismes, comités et commissions.<sup>21</sup> Une étude menée auprès de ces organisations a toutefois révélé que moins du tiers d'entre elles avaient mis en place des règles officielles concernant les conflits d'intérêts et que les règles qui existaient déjà étaient «très rudimentaires».<sup>22</sup> De plus, il existait de nettes divergences d'opinion quant à la nécessité de mettre en place des règles en matière d'éthique. Ainsi, la plupart des commissions de commercialisation (qui sont généralement composées de représentants de l'industrie réglementée) soutenaient qu'elles n'avaient pas besoin de règles parce qu'elles n'étaient pas aux prises avec des problèmes de conflits d'intérêts; toutefois, les règles d'une commission de commercialisation en particulier étaient «parmi les plus rigoureuses des organismes sondés».<sup>23</sup>

Dans la sphère fédérale, le gouvernement libéral a annoncé<sup>24</sup> le 16 juin 1994 la nomination d'un conseiller en éthique qui ferait enquête «à la demande du Premier ministre» sur les plaintes à l'endroit des ministres et des hauts fonctionnaires concernant les conflits d'intérêts et le lobbying, ainsi que les plaintes touchant les activités des lobbyistes, et d'administrer également le *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique*

*en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat.* Deux ajouts ont été faits à ce code. Un nouveau principe prévoyait que toute décision serait prise «dans l'intérêt public et en considérant le bien-fondé de chaque cas». De plus, une nouvelle disposition en matière de conformité exigeait des titulaires d'une charge publique qu'ils doivent éviter «d'accorder un traitement de faveur à tout individu ou groupe en fonction des personnes retenues pour les représenter» — cet ajout visait à prévenir toute influence indue de la part de certains lobbyistes. Ces ajouts n'ont pas été apportés au code régissant les conflits d'intérêts s'appliquant à la fonction publique.

La plupart des luttes en vue de déterminer un équilibre approprié entre la neutralité politique et les droits politiques des fonctionnaires ont été tranchées par les tribunaux. Une décision de la Cour suprême, qui a fait date en 1991, se fondait sur la Charte des droits et libertés pour augmenter les droits politiques des fonctionnaires fédéraux et réduire l'incertitude quant au genre d'activités politiques qui étaient licites.<sup>26</sup> Dans un tel cadre juridique, les fonctionnaires continuaient d'exercer leur jugement personnel pour déterminer quel niveau de participation à ces activités était conforme à l'éthique. Le Conseil du Trésor a fait savoir aux employés fédéraux qu'ils pouvaient participer à des activités politiques partisans, mais que :

- ils devaient demeurer loyaux à l'égard de leur employeur, le gouvernement du Canada;
- leurs activités ne devaient pas miner la tradition de la fonction publique, selon laquelle celle-ci est une institution neutre sur le plan politique;
- cela peut laisser supposer une certaine restriction quant à la participation des employés à des activités politiques.<sup>26</sup>

Même si la décision de la Cour suprême s'appliquait plus particulièrement aux fonctionnaires fédéraux, elle jette les bases, du point de vue juridique, pour un accroissement des droits politiques au sein des gouvernements provinciaux et municipaux.

La question de neutralité politique — et son lien avec les conventions constitutionnelles de responsabilité ministérielle et d'anonymat de la fonction publique — a également été soulevée dans l'affaire Al-Mashat en



1991.<sup>27</sup> L'incertitude qui subsiste au sujet de l'éthique des rapports entre les ministres et les fonctionnaires s'est manifestée dans la facilité avec laquelle les ministres désignent et blâment publiquement leurs fonctionnaires.

Plusieurs autres secteurs problématiques sont en train de revêtir une plus grande importance ou de devenir des questions primordiales pour les années 90 et les années subséquentes. L'une de ces questions est l'éthique dans la gestion de l'information. L'échange considérable de données sur l'«autoroute de l'information» exacerbera la tension actuelle et inhérente entre la transparence d'une part, et la confidentialité et la protection des renseignements personnels d'autre part. On pousse en faveur de la transparence des gouvernements parce que les comportements contraires à l'éthique ne peuvent généralement pas résister à l'examen minutieux du public. Cependant, les gouvernements doivent protéger la confidentialité des renseignements de nature délicate qui figurent dans leurs dossiers et se prémunir contre toute atteinte à la vie privée des citoyens, pas seulement par d'autres citoyens mais par les gouvernements eux-mêmes.

Depuis le début des années 70, quelques fonctionnaires ont contraint à l'occasion les gouvernements à une certaine transparence en divulguant au public des informations confidentielles sur des méfaits commis au sein du gouvernement, soit ouvertement soit subrepticement — une pratique connue sous le nom de «whistle blowing» ou «dénonciation». Le vérificateur général, dans la section de son rapport traitant de l'établissement d'un cadre déontologique pour le gouvernement soutient qu'il «faut qu'il devienne normal pour les employés de faire état de leurs réserves au sujet d'actes qu'ils considèrent discutables du point de vue de l'éthique.»<sup>28</sup> Il soutient en outre que les fonctionnaires devraient avoir «un endroit clairement désigné où ils peuvent aller discuter de questions d'éthique et signaler des problèmes qui se posent à cet égard.»<sup>29</sup> Des mécanismes devraient également être mis en place pour leur permettre de le faire sans qu'on puisse user de représailles à leur endroit — par exemple, une législation visant à protéger les dénonciateurs.

Le débat de longue date au sujet de l'éthique de la dénonciation a été relancé par la décision du gouvernement de l'Ontario de mettre à l'abri des représailles les fonctionnaires qui dénonçaient des méfaits graves commis par le gouvernement, en leur offrant une protection juridique.<sup>30</sup> L'absence

ou l'insuffisance des recours internes, dans de nombreuses organisations publiques, pour donner suite aux préoccupations des fonctionnaires au sujet des méfaits renforcera probablement l'appui accordé par le public aux dispositions législatives visant à protéger le dénonciateur.

La législation en matière de protection des dénonciateurs prévoit le recours, à l'échelle du gouvernement, à un avocat indépendant avec lequel les fonctionnaires peuvent, en toute confidentialité, discuter de leurs préoccupations à l'égard de méfaits commis par le gouvernement. On pourrait également avoir un conseiller en éthique pour l'ensemble du gouvernement ou pour les divers ministères et organismes, qui s'occuperait non seulement d'enquêter sur ce genre de plaintes, mais également de donner des conseils sur des questions générales liées à l'éthique. Quelques organisations publiques ont établi un service de «protecteur des employés» pour donner suite aux inquiétudes des employés au sujet d'une conduite contraire à l'éthique.<sup>31</sup> Ainsi, le ministère fédéral des Communications compte un service d'ombudsman qui revêt la forme d'une société indépendante composée de conseillers professionnels qui agissent comme tiers impartiaux lorsqu'ils enquêtent sur des plaintes et qu'ils négocient des solutions dans des domaines tels que la discrimination et le harcèlement et les allégations concernant des décisions injustes prises par des gestionnaires.

Les questions de discrimination et de harcèlement sont devenues plus importantes, en partie en raison des préoccupations générales de la société à l'endroit du harcèlement en milieu de travail et également en raison des programmes d'équité en matière d'emploi qui sont conçus pour assurer une meilleure représentation au sein de la fonction publique de groupes tels que les femmes, les membres de minorités visibles et les autochtones. Gérer une main-d'oeuvre de plus en plus diversifiée soulève des questions difficiles sur le plan de l'éthique organisationnelle et personnelle.<sup>32</sup> Dans nombre d'organisations, le milieu de travail entrave la mobilité ascendante des membres de groupes sous-représentés, et dans certains d'entre eux se produisent un nombre important d'incidents de harcèlement racial et sexuel.<sup>33</sup> Au-delà de ces problèmes fondamentaux, il existe toutefois une incertitude fréquente, et donc une insensibilité apparente chez les gestionnaires, quant à ce qui constitue une conduite conforme à l'éthique dans les rapports avec les employés ayant des valeurs ou des antécédents différents.

«Il ne s'agit pas de sectarisme ou de traitement empreint de parti pris — tous deux intolérables dans l'administration publique — mais plus subtilement d'un comportement avilissant, d'une façon de penser et de traiter les gens basée sur des stéréotypes, d'un manque d'égards commis par étourderie ou encore de mésententes.»<sup>34</sup>

Un nouveau domaine problématique, tout au moins en raison de son ampleur, est l'éthique au niveau de la réforme de la fonction publique. Dans la recherche d'un gouvernement plus efficace et plus sensible par le truchement de l'innovation, on s'est soucié beaucoup moins des facteurs liés à l'éthique que des facteurs politiques ou de gestion. Cependant, nombre des facteurs en matière d'éthique sont étroitement liés aux politiques et à la gestion. Songeons aux exemples qui suivent. Habilitier les employés en leur permettant d'exercer un plus grand pouvoir décisionnel et d'entretenir des rapports plus étroits avec le public leur impose une plus grande responsabilité sur le plan des normes en matière d'éthique personnelle et accroît les risques de conflits d'intérêts. Les partenariats entre le gouvernement et des organismes du secteur privé peuvent réduire l'obligation du gouvernement de rendre des comptes, surtout lorsque ces organismes refusent de révéler des renseignements financiers touchant à des partenariats financés en partie à même les fonds publics. George Frederickson, un critique virulent du mouvement prônant la réinvention du gouvernement aux États-Unis, va jusqu'à affirmer qu'«il est à la mode de dégovernmentaliser en promettant que cela permettra d'épargner de l'argent et d'améliorer les services» mais «tandis que des fonctions qui étaient auparavant assumées par le gouvernement passent au secteur privé ou sont partagées avec celui-ci, on peut être à peu près certain que la corruption augmentera».<sup>35</sup>

Au cours de la dernière décennie, les promesses des politiciens de rétablir la confiance du public dans l'intégrité du gouvernement sont devenues le thème principal des campagnes électorales et des gouvernements nouvellement élus. Toutefois, à l'échelon fédéral, le gouvernement libéral, qui a été élu en 1993, a reconnu officiellement non seulement l'importance des règles d'éthique mais également leurs limites. Le gouvernement a promis de mettre en place des règles pour réduire au minimum les conflits d'intérêts, mais a fait remarquer que «l'intégrité du gouvernement n'est pas simplement une question de règles et de règlements — mais se

rattache également aux *normes personnelles* et à la conduite des ministres, de leur personnel et des *fonctionnaires à tous les niveaux*».

Quelles *sont ces* normes personnelles et cette conduite des fonctionnaires? L'étude du vérificateur général<sup>37</sup> fournit des données empiriques sur les normes des fonctionnaires quant à ce qui, *à leur avis*, constitue une conduite appropriée dans certaines situations hypothétiques. *Aucune preuve n'est fournie sur la conduite réelle des fonctionnaires*. L'étude a révélé que 89 pour cent des employés (96 pour cent des cadres supérieurs) estimaient qu'il serait *inapproprié* «d'accepter l'offre de prêt d'un chalet de ski émanant d'un bénéficiaire de leur programme de contribution ou de subvention». Autrement dit, cela signifie que 11 pour cent des employés (quatre pour cent des cadres supérieurs) croient qu'on *peut* accepter un tel cadeau. Voici d'autres constatations qui ont été faites :<sup>39</sup>

- vingt-cinq pour cent des employés (six pour cent des cadres supérieurs) estimaient qu'ils pouvaient acheter au prix courant des produits ou des services destinés à un usage personnel, d'un fournisseur de leur programme;
- trente pour cent des employés (11 pour cent des cadres supérieurs) étaient d'avis qu'un employé peut embaucher son beau-frère dans le cadre d'un contrat sans appel d'offres;
- vingt-huit pour cent des employés (77 pour cent des cadres supérieurs) estimaient qu'il était acceptable qu'un cadre supérieur d'un ministère puisse mettre à profit ses connaissances acquises en milieu de travail pour obtenir un poste au sein d'une entreprise qui désire faire affaire avec le ministère en question.

Fait également notable, moins de la moitié des employés (comparativement à 8.5 pour cent des cadres supérieurs) ont déclaré qu'ils interviendraient pour mettre un terme aux trois premiers types de conflits d'intérêts ou pour signaler ces conflits; 42 pour cent des employés (62 pour cent des cadres supérieurs) mettraient un terme au quatrième type de conflit, soit se servir de ses connaissances pour obtenir un poste au sein d'une entreprise, ou signaleraient un tel conflit.<sup>40</sup>

En ce qui touche les questions liées à l'impartialité et à l'objectivité," l'étude a révélé que :

- seulement un pour cent des employés (six pour cent des cadres supérieurs) est d'avis qu'il convient pour un employé du gouvernement, à la demande d'un haut fonctionnaire, d'omettre d'imposer des amendes ou des pénalités à une société particulière même si on en impose à d'autres sociétés pour des infractions du même genre;
- quinze pour cent des employés estiment qu'un employé du gouvernement peut, à la demande d'un superviseur, rédiger les stipulations d'un contrat concurrentiel, de manière qu'un soumissionnaire particulier puisse l'emporter.

Trente-deux pour cent des employés (17 pour cent des cadres supérieurs) ne prendraient aucune mesure concernant l'utilisation abusive du système d'amendes, et 37 pour cent des employés (23 pour cent des cadres supérieurs) ne feraient rien pour signaler un contrat fait sur mesure, ou mettre un terme à ce genre de contrat.

L'étude a également révélé que nombre de fonctionnaires connaissent peu, voire aucunement, l'existence ou le contenu de la politique gouvernementale en matière de conflits d'intérêts, et qu'environ le tiers des employés estiment que leur sécurité d'emploi serait compromise s'ils devaient signaler une affaire de conflits d'intérêts mettant en cause un superviseur ou un cadre supérieur du ministère. En ce qui concerne la connaissance par les fonctionnaires de la politique clé du gouvernement sur le traitement des actes illégaux commis contre la Couronne,<sup>42</sup> 57 pour cent des cadres supérieurs ne connaissaient pas l'existence de cette politique ou ne pouvaient en mentionner la moindre disposition.

Ces constatations semblent indiquer ce qu'on sait déjà à propos de l'étude de l'éthique en général, c'est-à-dire que les règles en matière d'éthique ne suffisent pas à assurer que tous les membres d'une organisation connaissent ces règles et savent quelle conduite il convient d'adopter sur le plan de l'éthique. Une formation en matière d'éthique peut aider à régler ce problème. L'étude du vérificateur général a démontré que quatre pour cent des employés dans les neuf ministères sondés avaient reçu une certaine formation dans le domaine de l'éthique. Au sein des gouvernements provinciaux, les ressources consacrées à ce genre de formation, qui étaient déjà rares, ont diminué en fait au cours des dernières années, en

partie parce que les ressources affectées aux «compétences non techniques» comme l'éthique sont parmi les premières à être supprimées en période de restrictions financières.

Compte tenu des problèmes qui subsistent au niveau de l'éthique dans la fonction publique, dont il est question un peu partout dans ce document, et pour se préparer à relever les nouveaux défis du siècle dans ce domaine, les organisations publiques devraient évaluer la pertinence de leur régime déontologique.

## IV

### CONCEVOIR UN RÉGIME DÉONTOLOGIQUE

À la préoccupation du public à l'endroit de l'éthique gouvernementale qui a subsisté durant les vingt-cinq dernières années s'est joint un accroissement, léger mais constant, du nombre d'ouvrages érudits sur la question, tout particulièrement aux États-Unis. En se fondant sur ces ouvrages et sur l'expérience pratique des règles en matière d'éthique, on peut faire plusieurs affirmations quant à la composition d'un régime déontologique pour les organisations publiques. La culture de l'éthique et donc le besoin d'utiliser les diverses composantes du régime énoncées dans la prochaine section de ce document varient d'un gouvernement à l'autre et d'une organisation à l'autre au sein d'un même gouvernement.

On s'entend généralement pour dire que la confiance du public dans le gouvernement dépend d'une conduite conforme à l'éthique chez les titulaires de charge publique et que le niveau actuel de confiance est lamentablement bas. Le fait que la conduite discutable de politiciens est principalement à l'origine de la méfiance du public n'élimine pas la nécessité pour les fonctionnaires d'avoir un rendement élevé sur le plan de l'éthique. Cependant, la plupart des organisations publiques ne disposent pas d'un régime déontologique cohérent, détaillé et facile à comprendre, en vue de consolider la pratique et l'apparence d'une conduite conforme à l'éthique.

Les gouvernements s'entendent en général sur les questions qui devraient faire l'objet de règles en matière d'éthique, notamment les conflits d'intérêts sous leurs diverses formes, les activités politiques partisans, les commentaires publics, l'équité en matière d'emploi, la discrimination, le harcèlement en milieu de travail et la confidentialité. La protection des renseignements personnels a, comparativement, peu retenu l'attention, sauf en tant que sous-produit des règles visant à garantir la confidentialité. À ce propos, il est révélateur que le vérificateur général ait recommandé que le gouvernement adopte un énoncé de principes généraux touchant «tous les groupes visés» (soit les ministres, les députés et les fonctionnaires); ces principes s'appliqueraient non seulement aux conflits d'intérêts mais aussi à des secteurs tels que la protection de la vie privée, la confidentialité et le harcèlement, qui ne sont pas régis par le code de conduite actuel.<sup>43</sup> Ce nouvel énoncé de principes se fonderait sur le code révisé (1994) régissant la conduite des titulaires de charge publique et apporterait des précisions à cet égard (voir l'annexe A).

Certaines organisations continuent de se fier grandement à des règles d'éthique tacites sous forme d'ententes et de pratiques, mais la tendance est à l'utilisation de règles écrites. Il est certainement préférable d'avoir des titulaires de charge publique qui discutent de l'interprétation de règles écrites que de les voir argumenter pour déterminer s'il existe en fait des règles. «Depuis Hammourabi, Moïse et Hippocrate, les codificateurs et les autorités chargées de l'application des lois se sont conformés à la théorie selon laquelle il est plus facile de bien agir lorsqu'on sait ce qu'il faut faire.»<sup>44</sup> De plus, l'absence de règles écrites, à l'instar de la pénurie de ressources pour la formation dans le domaine de l'éthique, reflète un manque d'engagement.

Les règles en matière d'éthique revêtent diverses formes, mais un code déontologique — ce document qui contient les lignes directrices concernant les principaux secteurs problématiques — constitue la forme la plus courante. Même si quelques gouvernements ont incorporé certaines règles d'éthique, surtout pour les politiciens, dans des lois, on a tendance en général à éviter d'enchâsser dans des lois des normes liées à l'éthique, comme on le fait couramment aux États-Unis. Quelle que soit la forme



retenue, les règles en matière d'éthique doivent être élaborées avec soin et administrées rigoureusement?

Certains secteurs à problème, tels que les conflits d'intérêts et la prévention de la fraude — points de mire de l'étude du vérificateur général — peuvent être gérés dans une grande mesure par voie de règles écrites. Toutefois, ces questions de premier plan constituent seulement une petite composante de la vaste sphère de l'éthique dans la fonction publique. Nombre d'autres questions liées à l'éthique, notamment des questions touchant les ressources humaines et des dilemmes comme le fait de décider à quel moment le mensonge est justifié ou de déterminer le degré approprié de risque pour la santé et la sécurité publique, ne peuvent être traitées facilement en se reportant à des règles d'éthique en général ou à un code déontologique en particulier. «Les codes ne doivent être que le point de départ d'une vaste enquête sur les dilemmes liés à l'éthique en milieu de travail.»<sup>46</sup>

Fait également notable, il se peut que certaines activités qui sont licites, permises et possibles en vertu de règles écrites puissent, en pratique, être contraires à l'éthique. Ainsi, même si les règles écrites peuvent assurer une plus grande certitude et rétrécir la portée de la discrétion personnelle, elles ne peuvent éliminer la nécessité de faire des choix en matière d'éthique. Peu importe à quel point les règles sont bien élaborées et bien administrées, il faut continuer de compter largement sur d'autres mesures et, en dernière analyse, sur le sens moral des divers fonctionnaires.<sup>47</sup>

De quelle façon peut-on s'assurer que les normes d'éthique personnelle sont suffisamment élevées et conformes à l'éthique organisationnelle? Outre les règles officielles, les principaux moyens à notre disposition sont l'éducation et le leadership, surtout en vue de promouvoir un dialogue dynamique sur l'éthique personnelle, organisationnelle et des politiques, et sur l'efficacité des règles existantes.<sup>48</sup>

On dispose de nombreuses données empiriques indiquant que l'éducation en matière d'éthique permet d'influencer la «sensibilisation aux problèmes d'ordre moral» et le «processus de raisonnement/jugement» chez les jeunes adultes dans la vingtaine et la trentaine.<sup>49</sup> C'est pourquoi on

attache de plus en plus d'importance à la formation en matière d'éthique dans les programmes universitaires en administration publique. Des impressions et des faits anecdotiques indiquent en outre qu'une telle formation pour les personnes dans des groupes d'âge plus avancé peut les sensibiliser à l'aspect déontologique de leurs décisions, accroître leurs aptitudes à analyser les questions liées à l'éthique et réduire leur incertitude quant à ce qui constitue une conduite conforme à l'éthique. Nous nous proposons de poursuivre en milieu de travail le dialogue sur l'éthique amorcé en atelier. «La formation n'aidera pas ceux qui ne s'intéressent pas à l'éthique, mais pour ceux qui s'en soucient (soit la vaste majorité des fonctionnaires à tous les échelons du gouvernement), elle les aidera à accroître leur compréhension et leur sensibilité dans ce domaine.»<sup>50</sup>

Le leadership dans le domaine de l'éthique constitue le principal facteur déterminant d'une conduite conforme à l'éthique dans les organisations tant du secteur public que du secteur privé.<sup>51</sup> «Même les meilleurs codes de déontologie ou lignes directrices sur les conflits d'intérêts ne pourraient protéger les Canadiens contre les agissements d'un gouvernement qui ne serait pas fondamentalement honnête.»<sup>52</sup> Au sein du gouvernement, le rendement, du point de vue de l'éthique, des ministres et de leurs conseillers supérieurs de la fonction publique influence énormément le ton donné à l'ensemble de l'organisation dans le domaine de l'éthique. Le rendement des gestionnaires et des superviseurs qui ne se situent pas dans les échelons supérieurs est également important, compte tenu du fait qu'un leadership «satisfaisant» s'impose à tous les échelons de l'organisation. Ainsi, en plus de fournir un modèle exemplaire d'une conduite personnelle conforme à l'éthique, les cadres supérieurs devraient communiquer leurs attentes dans le domaine de l'éthique à l'ensemble de l'organisation — et devraient être tenus de rendre compte de leur rendement dans ce domaine. «Il se produit trop souvent des situations où des candidats sont nommés ou promus en ne tenant compte que des “chiffres”, sans porter attention aux valeurs. À long terme, une telle attitude ne peut que faire du tort à la fonction publique, une organisation qui, plus que toute autre, dépend d'une culture et d'un génie du service.»<sup>53</sup>

La culture et le génie de la fonction publique en général, ainsi que des diverses organisations publiques, peuvent être formulés et communiqués en



partie par voie d'énoncés de valeurs exprimant un engagement à l'endroit des valeurs partagées, notamment les valeurs liées à l'éthique. Ces énoncés de valeurs sont parfois décrits et promus en tant que codes déontologiques, mais ils contiennent habituellement des valeurs (par exemple, l'efficacité, l'innovation) qui ne sont pas généralement considérées comme des valeurs liées à l'éthique. La plupart des énoncés de valeurs contiennent au moins quelques valeurs liées à l'éthique qui peuvent servir à améliorer le climat d'une organisation sur le plan de l'éthique; ces énoncés ne devraient pas toutefois être considérés comme un substitut aux règles d'éthique en général ou aux codes déontologiques en particulier. Idéalement, un code déontologique traitant de questions telles que la confidentialité et le harcèlement en milieu de travail devrait compléter l'énoncé de valeurs faisant état de valeurs liées à l'éthique comme l'intégrité et l'équité, et y être relié de façon logique et explicite. Un énoncé des valeurs de l'organisation, ou des principes, peut fournir la base philosophique sur laquelle se fondent les règles en matière d'éthique. Ainsi, un code qui traite de domaines problématiques, tels que les conflits d'intérêts, la confidentialité et la participation à des activités politiques, met l'accent dans son préambule sur les valeurs que représentent la dignité, l'équité, le respect, le professionnalisme, la responsabilité, l'intégrité et l'impartialité."

Comme on l'explique ci-dessous, un régime déontologique peut contenir diverses autres mesures qui complètent les principales composantes que sont les règles, l'éducation et le leadership.

# V

## COMPOSANTES D'UN RÉGIME DÉONTOLOGIQUE

Les mesures énoncées ci-dessous sont conçues pour s'appliquer à la fonction publique, mais elles peuvent être jointes aux mesures qui s'appliquent à l'ensemble du gouvernement, c'est-à-dire, tant aux politiciens qu'aux fonctionnaires. Certaines de ces composantes figurent dans la section du rapport du vérificateur général portant sur les «éléments possibles» d'un cadre de l'éthique.

1. Fonder la nomination et la promotion de tous les fonctionnaires, tout particulièrement les dirigeants, sur l'évaluation du rendement en matière d'éthique.

*Nota* : Le Bureau du Contrôleur général du Nouveau-Brunswick exige que les employés apposent leur signature «tous les ans, dans le cadre de leur évaluation du rendement, pour montrer qu'ils comprennent le [Code de conduite]».

2. Un énoncé des valeurs, notamment des valeurs liées à l'éthique, soit dans le cadre d'un plan stratégique, soit en tant que document distinct.

*Nota* : Ce document est parfois décrit comme un credo ou un énoncé de principes ou de philosophie.

3. Un code déontologique (ou de conduite), relié à un énoncé de valeurs (s'il en existe un), qui expose les principes généraux d'une conduite conforme à l'éthique.

*Nota* : S'il existe un énoncé gouvernemental sur l'éthique, il peut être élaboré au moyen de divers sous-codes qui répondent aux besoins de catégories précises de titulaires, par exemple, les ministres, les législateurs, les fonctionnaires, les employés d'un organisme d'État.

4. Des précisions apportées au code, généralement sous forme de commentaires sous chaque principe, lesquelles expliquent plus à fond la signification du principe ou illustrent les violations de celui-ci.
5. Un renvoi à l'existence des règles en matière d'éthique (lois, règlements, etc.) se rapportant aux secteurs problématiques traités dans le code ou à des secteurs abordés ailleurs.

*Nota* : Les règles sur des questions comme le harcèlement et la discrimination font souvent partie intégrante d'une convention collective entre le gouvernement et le syndicat de l'employé.

6. Des précisions apportées au code, soit à la suite de chaque principe, soit dans une partie distincte, en vue d'adapter les principes du code en fonction des besoins particuliers des diverses organisations.

*Nota* : Les lignes directrices en matière de conflits d'intérêts de Services à la famille du Manitoba complètent les lignes directrices gouvernementales, afin de tenir compte du problème particulier que posent les employés qui collaborent étroitement avec des organismes communautaires, mais participent également à la vie de la collectivité en leur qualité de citoyens.

7. Des dispositions en vue d'administrer le code, notamment la publicité, les sanctions pour toute violation et les dispositions concernant les griefs.

*Nota* : L'une des techniques pour faire connaître le code, surtout en ce qui concerne les conflits d'intérêts, consiste à le faire circuler

chaque année à tous les employés et à leur demander de signer pour attester qu'ils l'ont lu et compris.

8. Un conseiller en éthique, qui assumera des fonctions administratives et de consultation auprès des hauts fonctionnaires à l'échelle du gouvernement.

*Nota*: Un conseiller en éthique pourrait également accomplir des fonctions en matière d'enquête et d'éducation. Il pourrait exécuter les mêmes fonctions pour les ministres.

9. Un conseiller en éthique, un protecteur des employés ou un comité, qui donnerait des conseils sur les règles et les questions liées à l'éthique au sein d'un ministère ou d'un organisme.
10. Une formation en matière d'éthique pour les fonctionnaires, en commençant par les échelons les plus élevés et les nouveaux employés.

Ces approches peuvent être complétées par d'autres mesures qui sont moins courantes ou plus controversées que celles mentionnées ci-dessus.

11. Une évaluation dans le domaine de l'éthique, en vue d'évaluer les politiques et les modalités qu'utilise une organisation pour préserver et favoriser une conduite conforme à l'éthique.<sup>55</sup>

*Nota* : Selon le degré de perfectionnement du régime déontologique existant, la vérification peut être faite soit avant que l'une des mesures précitées soit adoptée, soit comme moyen d'évaluer un régime déjà en place.

12. La mention de facteurs liés à l'éthique, délibérément et à intervalles réguliers, au cours des réunions et par voie d'autres moyens de communication tels que les bulletins.
13. Une ligne d'assistance téléphonique confidentielle que les fonctionnaires peuvent utiliser pour discuter de leurs inquiétudes au sujet de leur conduite personnelle sur le plan de l'éthique ou de la conduite d'autres personnes.
14. L'utilisation des entrevues de départ (c'est-à-dire, des entrevues avec les employés qui quittent l'organisation) pour obtenir leur point de vue sur la culture de l'organisation sur le plan de l'éthique.

L'objectif de la présentation de ces composantes d'un régime déontologique est d'encourager les organisations publiques à adopter une approche systématique pour promouvoir une conduite conforme à l'éthique. Toutefois, les mesures choisies doivent être fonction des exigences particulières de chaque organisation. Ce qu'on a dit des codes de conduite tient également pour l'ensemble des programmes liés à l'éthique, c'est-à-dire que ceux-ci «devraient être élaborés à partir d'une riche base de données empiriques, être compréhensibles dans le climat de l'organisme particulier, avoir du sens pour ceux auxquels ils s'appliquent, être réalistes...Le but est de mettre en évidence le fait que les normes d'honnêteté vont de pair avec celles de l'efficacité et de la compétence.»<sup>56</sup> Un régime déontologique contenant une sélection appropriée des mesures exposées ci-dessus peut aider à faire de l'éthique une composante du processus quotidien de dialogue et de prise de décisions. En ce qui touche la prise de décisions gouvernementales, les facteurs liés à l'éthique sont étroitement associés aux facteurs politiques et de gestion, et ces trois aspects sont essentiels pour assurer une juste gouvernance.

## NOTES

Ce document avait été initialement préparé en tant que document de travail pour le groupe d'étude du Centre.

2. Vérificateur général, «Rapport du vérificateur général — mai 1995», chap. 1 sur *La sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement* (Ottawa : Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1995).
3. Ibid., p. 1-7.
4. Ibid., p. 1-10. Le rapport reconnaît explicitement que les domaines des conflits d'intérêts et de la fraude ne constituent qu'une composante seulement du vaste domaine que représente l'éthique gouvernementale.
5. Ibid., p. 1-26.
6. Ces données ont été recueillies dans le cadre d'une étude plus vaste portant sur les valeurs organisationnelles. Le taux de réponse a été de 42 pour cent (342 réponses sur 816 demandes d'information transmises par la poste). Pour obtenir les constatations sur les valeurs organisationnelles, voir Kenneth Kernaghan, «The Emerging Public Service Culture: Values, Ethics, and Reforms», *Canadian Public Administration*, vol. 37, n° 4 (hiver 1994) :p. 614 à 630.
7. Voir Kenneth Kernaghan, *Comportement professionnel : directives à l'intention des fonctionnaires*. (Toronto : Institut d'administration publique du Canada, 1975).
8. Voir T. Edwin Boling et John Dempsey, «Ethical Dilemmas in Government: Designing An Organizational Response», *Public Personnel Management*, vol. 10 (1981) :p. 11 à 19.
9. Elaine Todres, «The Ethical Dimension in Public Service», *Canadian Public Administration*, vol. 34 (printemps 1991) :p. 13.



10. George Thomson, «Personal Morality in a Professional Context», *Canadian Public Administration*, vol. 34 (printemps 1991) : p. 29.
11. Kernaghan, *Comportement professionnel : directives à l'intention des fonctionnaires*.
12. Dans le présent document, le terme «règles en matière d'éthique» se rapporte aux lois, aux règlements et aux lignes directrices portant sur une conduite conforme à l'éthique, notamment aux codes déontologiques.
13. De 1984 à 1989, 35 allégations de conflits d'intérêts touchant des ministres ont été signalées. Voir Ian Greene, «Conflict of Interest and the Canadian Constitution: An Analysis of Conflict of Interest Rules of Canadian Cabinet Ministers», *Canadian Journal of Political Science*, vol. 23 (juin 1990) : p. 223.
14. Voir John Langford, «Conflit d'intérêts : c'est quoi au juste?», *Optimum*, vol. 22 (1991-1992) : p. 31 à 36. Voir également Kenneth Kernaghan et John Langford, *The Responsible Public Servant* (Toronto : Institut d'administration publique du Canada et Halifax : Institut de recherches politiques, 1990), chap. 6 pour une discussion sur les huit types de conflits d'intérêts pouvant toucher les fonctionnaires.
15. Michael Starr et Mitchell Sharp, les coprésidents, *L'éthique dans le secteur public : rapport du Groupe de travail sur les conflits d'intérêts* (Ottawa : Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1984).
16. La version révisée (1994) de ce code figure à l'annexe A.
17. Conseil du Trésor, *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique* (Ottawa : Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1985).
18. Kernaghan, «The Emerging Public Service Culture», p. 620. La plupart des énoncés de valeurs sur lesquels l'étude se fondait ont été formulés du milieu des années 80 à la fin des années 80.
19. Voir, par exemple, Mary E. Guy, *Ethical Decision Making in Everyday Work Situations*. (Westport, Conn. : Quorum Books, 1990) : p. 14.
20. En fait, cela constituait un thème important d'un ouvrage sur l'éthique dans la fonction publique, qui avait été publié cette année-là. Voir Kernaghan et Langford, *The Responsible Public Servant*, surtout le chap. 1.
21. Pour obtenir un excellent résumé des règles sur les conflits d'intérêts au sein des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, voir le Bureau du

- conseiller en éthique, *Les conflits d'intérêts au Canada : tableaux comparatifs, 1994* (Ottawa : Bureau du conseiller en éthique, 1994).
22. Law Reform Commission of British Columbia, *Conflicts of Interest: Directors and Societies*, un document de discussion. (Vancouver : Law Reform Commission of British Columbia, 1993) : p. 143.
  23. Ibid.
  24. Bureau du premier ministre, *Communiqué*, 16 juin 1994. Les dix principes du code figurent à l'annexe A.
  25. *Osborne c. Canada (Conseil du Trésor)* (1991) 82 DLR (4<sup>e</sup>) 321 (S.C.C.).
  26. Conseil du Trésor. *Droits et responsabilités des employés en matière d'activités politiques pendant les élections (Principes et lignes directrices)*, septembre 1993.
  27. Voir Sharon Sutherland, «The Al-Mashat Affair: Administrative Accountability in Parliamentary Institutions», *Canadian Public Administration*, vol. 34 (hiver 1991) : p. 573 à 603.
  28. *La sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement*, p. 1-25.
  29. Ibid., p. 1-26.
  30. Les dispositions législatives liées au programme de protection des dénonciateurs ont été ajoutées en tant que Partie IV, intitulée Protection des dénonciateurs, dans la *Loi sur la fonction publique*. La loi a été adoptée en 1994 mais, en octobre 1995, elle n'avait pas encore été promulguée.
  31. Pour une discussion sur les services de protecteur des employés offerts dans les organisations d'affaires, voir David Nitkin, «Corporate Ombudsman Programs», *Canadian Public Administration*, vol. 34, n°1 (printemps 1991) : p. 177 à 183.
  32. Voir Mary Margaret Dauphinee et Ceta Ramkhalawansingh, «Ethics of Managing a Diverse Workforce in Government», *Canadian Public Administration*, vol. 34, n° 1 (printemps 1991) : p. 50 à 56.
  33. Voir, par exemple, Ontario, *Management Board of Cabinet, Breaking Down the Barriers: Report of the Human Resources Secretariat Employment Systems Review Taskforce* (mai 1991) : 2.
  34. Carol W. Lewis, *The Ethics Challenge in Public Service* (San Francisco : Jossey-Bass, 1991), p. 166.

### 32 / L'ÈRE DE L'ÉTHIQUE

35. «Ethics and Public Administration: Some Assertions» dans éd. H. George Frederickson, *Ethics and Public Administration* (New York : M.E. Sharpe, 1993), p. 250.
36. Bureau du premier ministre, *Communiqué*, 4 novembre 1993, p. 3. Accentuation ajoutée.
37. Dans le cadre de cette étude, on a interviewé 329 fonctionnaires dans quatre ministères fédéraux «par échantillonnage aléatoire stratifié en deux catégories : les cadres supérieurs et les fonctionnaires.» *La sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement*, p. 1-9.
38. Ibid., p. 1-16.
39. Ibid.
40. Ibid., p. 1-19.
41. Ibid.
42. Intitulé *Pertes de fonds et infractions et autres actes illégaux commis contre la Couronne*. Voir ibid., p.1- 12.
43. Ibid., p. 1-24 et 1-25.
44. Car01 W. Lewis, «Ethics Codes and Ethics Agencies: Current Practices and Emerging Trends», dans Frederickson, *Ethics and Public Administration*, p. 136.
45. Pour obtenir des suggestions sur l'élaboration d'un code déontologique et l'administration de celui-ci par voie de la publicité, de l'application et de dispositions concernant les griefs, voir Kernaghan, *Comportement professionnel : directives à l'intention des fonctionnaires*.
46. Sisela Bok, *Lying: Moral Choice in Public and Private Life* (New York : Random House, 1987), p. 250.
47. Pour une analyse détaillée de cet argument, en ce qui touche la province de l'Ontario, voir Kenneth Kernaghan, «Rules Are Not Enough: Ethics, Politics and Public Service in Ontario» dans éd. John W. Langford et Allan Tupper, *Corruption, Character and Conduct: Essays on Canadian Government Ethics* (Toronto : Oxford University Press, 1993), p. 174 à 196.
48. Pour plus de précisions sur ce point, voir Kenneth Kernaghan, «Managing Ethics: Complementary Approaches», *Canadian Public Administration*, vol. 34, n°1 (printemps 1991) :p. 132 à 145.

49. James B. Rest, «Can Ethics Be Taught in Professional Schools? The Psychological Research», *Ethics: Easier Said Than Done* 1 (hiver 1988) : p. 23.
50. Harold F. Gortner, «How Public Managers View Their Environment: Balancing Organizational Demands, Political Realities and Personal Values» dans éd. James S. Bowman, *Ethical Frontiers in Public Management* (San Francisco : Jossey-Bass, 1991), p. 59 et 60.
51. Voir Kernaghan, «Managing Ethics», p. 143 et 144.
52. *La sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement*, p. 1-24.
53. Ole Ingstrup, *Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités*, Explorations n° 4 (Ottawa : Ministre des Approvisionnements et Services, 1995), p. 22.
54. Ville de Richmond Hill, Ontario, *Code of Conduct*.
55. Voir le modèle de vérification liée à l'éthique dans Lewis, *The Ethics Challenge in Public Service*, p. 199 à 202.
56. Robert C. Wood, cité dans *ibid.*, p. 158.

## ANNEXE A

### *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat\**

#### PRINCIPES

3. Le titulaire d'une charge publique doit se conformer aux principes suivants :

#### **Normes en matière d'éthique**

- (1) Il agira avec honnêteté ainsi que selon des normes supérieures en matière d'éthique de façon à préserver et à faire croître la confiance du public dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité du gouvernement.

#### **Examen public**

- (2) Il doit exercer ses fonctions officielles et organiser ses affaires personnelles d'une manière si irréprochable qu'elle puisse résister à l'examen public le plus minutieux; pour s'acquitter de cette obligation, il ne lui suffit pas simplement d'observer la loi.

---

\* Canada, *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat* (Ottawa : Bureau du conseiller en éthique, juin 1994), p. 2 et 3.

**Prise de décision**

- (3) Il doit, dans l'exercice de ses fonctions officielles, prendre toute décision dans l'intérêt public tout en considérant le bien-fondé de chaque cas.

**Intérêts personnels**

- (4) Outre ceux qui sont autorisés par le présent code, le titulaire ne doit pas conserver d'intérêts personnels sur lesquels les activités gouvernementales auxquelles il participe pourraient avoir une influence quelconque.

**Intérêt public**

- (5) Dès sa nomination, il doit organiser ses affaires personnelles de manière à éviter les conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents; l'intérêt public doit toujours prévaloir dans les cas où les intérêts du titulaire entrent en conflit avec ses fonctions officielles.

**Cadeaux et avantages**

- (6) Mis à part les cadeaux, les marques d'hospitalité et les autres avantages d'une valeur minime, il lui est interdit de solliciter ou d'accepter le transfert de valeurs économiques, sauf s'il s'agit de transferts résultant d'un contrat exécutoire ou d'un droit de propriété.

**Traitement de faveur**

- (7) Il lui est interdit d'outrepasser ses fonctions officielles pour venir en aide à des personnes, physiques ou morales, dans leurs rapports avec le gouvernement, lorsque cela peut donner lieu à un traitement de faveur.

**Position d'initié**

- (8) Il lui est interdit d'utiliser à son propre avantage ou bénéfice des renseignements obtenus dans l'exercice de ses fonctions officielles et qui, de façon générale, ne sont pas accessibles au public.

**Biens du gouvernement**

- (9) Il lui est interdit d'utiliser directement ou indirectement les biens du gouvernement, y compris les biens loués, ou d'en permettre l'usage à des fins autres que les activités officiellement approuvées.

**Après-mandat**

- (10) À l'expiration de son mandat, il a le devoir de ne pas tirer un avantage indu de la charge publique qu'il a occupée.

## VOTRE POINT DE VUE ADEL' IMPORTANCE . . .

Le CCC est heureux que vous ayez obtenu un exemplaire de cette publication et espère que celle-ci a répondu à vos attentes. Nous aimerions que vous répondiez aux questions suivantes et que vous nous transmettiez, le cas échéant, vos observations afin que nous puissions évaluer l'intérêt et l'utilité de ce document et mieux planifier dans l'avenir nos activités en matière de publication.

Faites-nous part de votre réaction à l'égard des énoncés suivants en encerclant le chiffre approprié.

|   | 1                           | 2                   | 3                               | 4                            | 5               | 6                           |
|---|-----------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------------|
|   | <i>Pas d'accord du tout</i> | <i>Pas d'accord</i> | <i>Pas tout à fait d'accord</i> | <i>Passablement d'accord</i> | <i>D'accord</i> | <i>Tout à fait d'accord</i> |
| <i>Cette publication m'a permis d'obtenir des perceptions et des informations utiles.</i>   | 1                           | 2                   | 3                               | 4                            | 5               | 6                           |
| <i>La longueur et le mode de présentation de la publication sont appropriés.</i>  | 1                           | 2                   | 3                               | 4                            | 5               | 6                           |
| <i>Cette publication</i>  |                             |                     |                                 |                              |                 |                             |
| <i>m'a fourni de nouvelles optiques utiles sur la nature du gouvernement contemporain et le contexte dans lequel il évolue.</i>           | 1                           | 2                   | 3                               | 4                            | 5               | 6                           |
| <i>m'aide à comprendre les défis auxquels la fonction publique est actuellement confrontée ou pourrait être confrontée dans l'avenir.</i> | 1                           | 2                   | 3                               | 4                            | 5               | 6                           |
| <i>influera sur mon comportement et mes pratiques de gestion/leadership.</i>  | 1                           | 2                   | 3                               | 4                            | 5               | 6                           |

Autres observations (Si vous avez besoin de plus d'espace pour vos observations, vous pouvez les écrire au verso.)

Données personnelles : Soyez assuré que nous demandons les questions suivantes uniquement afin que notre base de données soit plus complète. Répondez en utilisant le chiffre approprié.

| 1. Âge   | 2. Années dans la fonction publique | 3. Votre groupe et niveau | 4. Non-fonctionnaire canadien | 5. Sexe  |
|----------|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------|
| 1. 25-30 | 1. 0-5                              | 1. SM/SM associée         | 1. Autre fonctionnaire        | 1. Homme |
| 2. 31-35 | 2. 6-10                             | 2. SMA (EX 4 et 5)        | 2. Université/collège         | 2. Femme |
| 3. 36-40 | 3. 11-15                            | 3. EX (1 à 3)             | 3. ONG                        |          |
| 4. 41-45 | 4. 16-20                            | 4. EX niveau équivalent   | 4. Autre                      |          |
| 5. 46-50 | 5. 21-25                            | 5. EX moins 1             | 5. Autre pays                 |          |
| 6. 51-55 | 6. 26-30                            | 6. EX moins 2             |                               |          |
| 7. 56-60 | 7. 31-35                            | 7. Autre                  |                               |          |
| 8. 61-65 |                                     |                           |                               |          |

Lisez-vous les publications du CCG à intervalles réguliers? *Oui Non*

Comment avez-vous entendu parler de cette publication?

- d'un collègue  
 dans une autre publication du CCG  
 autre (précise: ci-dessous)

Avez-vous présenté vous-même une demande pour obtenir un exemplaire de cette publication? *Oui Non*

Si vous aimeriez que notre liste de publications contienne des publications portant sur d'autres sujets, veuillez indiquer ici quels sont ces sujets.

Veuillez nous faire parvenir vos observations aux coordonnées au verso.





## Publications du CCG en gestion publique

---

Numéro:

### Les conférences John L. Manion

- P56F La Conférence John L. Manion, 1995  
Pour s'adapter : tourner en rond...mais dans la bonne direction, **Pierre De Celles**, 1995/108
- P36F La Conférence John L. Manion, 1994  
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, Nancy *J. Adler*, 1994/08
- P20F La Conférence John L. Manion, 1993  
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique, **Marcel Massé**, 1993/04
- P11F La Conférence John L. Manion, 1992  
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, **Richard D. French**, 1992/05
- P2F La Conférence John L. Manion, 1991  
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne, **J.E. Hodgetts**, 1991/03

### Les conférences Jean Edmonds : les femmes et le monde du travail

- P65F La Conférence Jean Edmonds 1996  
La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir  
**Jocelyne Bourgon**, 1996/106
- P50F La Conférence Jean Edmonds 1995  
«C'est maintenant le tour des femmes», **Arthur Kroeger**, 1995/05
- P41F La Conférence Jean Edmonds 1994  
L'égalité, les droits de la personne et les femmes, **Rosalie Silberman Abella**, 1994/10

### L'éthique et les valeurs

- P63F L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne,  
**Kennerh Kernaghan**, 1996/106
- P49F Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions  
La gestion et le perfectionnement des services correctionnels :  
une approche stratégique fondée sur les valeurs, **Ole Ingstrup**, 1995/03
- P37F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique  
Les valeurs dans la fonction publique, **Centre canadien de gestion**, 1994/06  
L'équité et la diversité  
Les membres au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale,  
**Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins**, 1994/10
- P39F - **Version** intégrale  
P40F --- Résumé
- P38F Négociation et gestion des conflits  
La négociation : redéfinir le succès, **Joseph Stanford**, 1994/06

**Apprentissage et perfectionnement des cadres**

- P46F La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme? *Ole Ingstrup*, 1995/02  
L'apprentissage permanent : un rapport du CCG, 1994/05
- P34F -Version intégrale  
P35F — Résumé
- Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial, *Peter Larson, Robert Mingie*, 1992/10
- P24F — Rapport détaillé  
P17F — Points saillants
- P6F L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique, *R. Bruce Dodge*, 1991/06

**La gouvernance dans un environnement en évolution**

- P64F La gestion publique dans le nouveau millénaire : à quel point réduire la présence gouvernementale? *Arthur Kroeger*, 1996/05  
Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique, *Christopher Pollitt*
- P53F -Version intégrale, 1995/07  
P59F -Résumé, 1995/10
- P52F La gestion de l'incohérence : le dilemme de la coordination et de la responsabilisation, *B. Guy Peters, Donald J. Savoie*, 1995/07
- P47F Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités, *Ole Ingstrup*, 1995/03
- P45F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique  
Repenser le gouvernement, *Centre canadien de gestion*, 1994/12
- P31F La fonction publique, l'état en transition et la fonction gouvernementale, *B. Guy Peters*, 1993/12 (Réimprimé 1995/03)  
Mondialisation et gestion publique, *Donald J. Savoie*
- P30F -Version intégrale, 1993/12 (Réimprimé 1995/02)  
P44F — Résumé, 1994/11
- P29F Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore, *B. Guy Peters, Donald J. Savoie*, 1993/11
- Les politiques et la gouvernance**
- P62F La capacité des pouvoirs publics d'élaborer des politiques, *B. Guy Peters*, 1996/06
- P60F Repenser les politiques : renforcer la capacité d'élaborer les politiques : rapport d'un colloque, 1996/01
- P58F Repenser les politiques : perspectives sur les politiques publiques, *John C. Tait, Mel Cappe*, 1995/10

**Les sous-ministres et la gestion stratégique**

- P32F Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique, **Micheline Plasse**, 1994/04
- P23F Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre, **Frank Swift**, 1993/11
- P22F La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec, **Mohamed Charih. Michel Paquin**, 1993/11  
Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle, A. W. Johnson
- P21F -Version intégrale, 1993/05 (Réimprimé 1994/12)  
P28F — Résumé, 1993/05  
Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux, **Jacques Bourgault, Stéphane Dion**, 1993/103
- P19F -Version intégrale  
P27F — Résumé
- P7F L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988, **Jacques Bourgault, Stéphane Dion**, 1991/07
- Le processus consultatif**
- P42F Gérer une commission royale : un modèle de planification et d'organisation découlant de l'expérience de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada, **Janet R. Smith, R. Anne Patterson**, 1994/110
- P15F Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique, **Peter Harrison**, 1992/06
- P14F La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions. **R. Anne Patterson, Rod A. Lohin. D. Scott Ferguson**, 1992/06
- P10F Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif, **Wendy Porteous**, 1992/03  
A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here, **Hajo Versteeg**, 1992/03 [Résumé en français]
- P9E1 Volume 1. General Principles for Decision Makers  
P9E2 Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants
- P8F Les questionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis, **Evert A. Lindquist**, 1991/09
- Service et qualité**
- P25F Des principes aux résultats: l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public, **Tim Plumpton, Donald Hall**, 1993/10

- Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni,  
*G. Bruce Doern, 1992/1 z*
- P18F — Version intégrale
- P26F — Résumé
- P51F La réingénierie dans la fonction publique : promesse ou danger? *Ole Ingstrup, 1995/04*
- P43F La dimension humaine de la gestion  
La rétroaction ascendante à la fonction publique, *Sharon Varette, Eric Phillips-Beaudan, 1994/11*
- P48F Gérer l'évolution de l'organisation  
Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dix,  
*David Shepherson, 1995/04*
- P16E Managing Public Sector Divestment, *Tateb Hafsi, Jan J. Jørgensen, 1992/06*  
[Résumé en français]
- P13F Un bon départ : la mise en œuvre de la TPS par Revenu Canada, Douanes et  
Accise, *Mike Smith, 1992*
- P5F Notre cheminement : le renouvellement organisationnel des services correctionnels  
fédéraux, *Livre écrit par les membres du personnel et les détenus du Service  
correctionnel du Canada, 1991*
- P4E Innovation in the Public Service, *James Iain Gow, 1991/03*  
[Résumé en français]
- P61F Organismes de service spécial  
Questions des ministères d'attache à la la les agences centrales, *Alti Rodal, 1996/04*  
Autonomie, responsabilité et mesure du rendement, *J. David Wright, 1995/10*  
Vue d'ensemble du projet des organismes de service spécial, *J. David Wright, Graeme Waymark, 1995/08*
- P54F — Version intégrale
- P55F — Résumé
- P33F Historique des organismes  
Le Centre canadien de gestion : les premières années, *John Hunter, 1994/05*  
A History of the Patented Medicines Prices Review Board:  
*The Early Years, Eric A. Milligan, 1991/03* [Résumé en français]
- P3E Autres publications  
The Accountability 03 Mixed Corporations, *Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq, 1992/05*  
[Résumé en français]
- P1F Comment préparer et présenter des séances de la sap cahiers d'information de  
qualité supérieure, *Roderick G. Quiney, 1991/02*

---

## BON DE COMMANDE

*On peut obtenir les publications en s'adressant aux :*

Services administratifs  
Centre canadien de gestion  
373, promenade Sussex, 1<sup>er</sup> étage  
Aile B, Campus De La Salle  
C.P. 420, succursale «A»  
Ottawa (Ontario)  
**K1N 8V4**

N° de téléphone : (613) 943-8370

N° de télécopieur : (613) 995-0331

---

| N° | Q <sup>te</sup> | N° | Q <sup>te</sup> | N° | Q <sup>te</sup> | N° | Q <sup>te</sup> |
|----|-----------------|----|-----------------|----|-----------------|----|-----------------|
|    |                 |    |                 |    |                 |    |                 |
|    |                 |    |                 |    |                 |    |                 |
|    |                 |    |                 |    |                 |    |                 |
|    |                 |    |                 |    |                 |    |                 |
|    |                 |    |                 |    |                 |    |                 |

Nom et adresse

---

---

---

---

---

---

N° de téléphone : \_\_\_\_\_

---

CENTRE CANADIEN DE GESTION