

**Agence de gestion des ressources humaines
de la fonction publique du Canada**

**Bureau des valeurs et de l'éthique de la
fonction publique**

**Rapport sur les structures de gouvernance des
valeurs et de l'éthique**

Peter Hadwen Consulting Inc.

456, avenue Highcroft
Ottawa (Ontario) K1Z 5J2
Téléphone : (613) 729-4154
Peter.hadwen@sympatico.ca

Mai 2006

Table des matières

1.0	Introduction	3
1.1	<i>Distinction entre les programmes axés sur des valeurs et les programmes de conformité</i>	3
1.2	<i>Approche</i>	5
1.3	<i>Précisions</i>	6
1.4	<i>Structure du rapport</i>	6
2.0	Ministère de la Défense nationale (MDN)	7
3.0	Affaires étrangères et Commerce international (MAECI).....	15
4.0	Santé Canada (SC)	22
5.0	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)....	28
6.0	Gendarmerie royale du Canada (GRC)	40
7.0	Service correctionnel Canada (SCC).....	46
8.0	Bibliothèque et Archives Canada (BAC)	54
9.0	Nexen Inc.	59
10.0	Analyse sommaire.....	64
10.1	<i>Introduction</i>	64
10.2	<i>Structure globale des VE</i>	65
10.3	<i>Structure et questions d'ordre opérationnel des bureaux des VE</i>	69
10.4	<i>Considérations stratégiques pour la création de fonctions de VE</i>	72
10.5	<i>Pratiques d'intégration des VE à la culture des organisations</i>	77
10.6	<i>Plan visant à assurer la progression de la gouvernance des VE</i>	83
	Annexe 1 – Guide d'entrevue	86
	Annexe 2 – Guide des groupes de discussion.....	88

1.0 Introduction

La gouvernance désigne les processus et structures que toute organisation utilise pour diriger et gérer ses opérations générales et ses activités de programme. La gouvernance englobe les éléments suivants, sans toutefois s'y limiter :

- Planification stratégique – plans, objectifs, cohérence entre les programmes et les politiques
- Leadership – promouvoir la vision et prêcher par l'exemple en matière de valeurs et d'éthique
- Conception – une structure organisationnelle facilitant la prise de décisions, la communication et l'atteinte des objectifs des programmes
- Intendance – responsabilisation de la direction en ce qui concerne la surveillance, l'évaluation, l'orientation et l'affectation des ressources du programme de valeurs et d'éthique et l'établissement de rapports sur celui-ci
- Gestion des risques – repérage, atténuation et gestion des risques liés aux valeurs et à l'éthique

La Division de la liaison, de l'évaluation et de la responsabilisation (DLER), du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique (« le Bureau »), de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique a réalisé une étude des structures et pratiques de gouvernance des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique fédérale. Elle a commandé cette étude pour fournir aux ministères et organismes, qui amorcent la mise en place de leurs propres structures de gouvernance ou qui les réévaluent, des conseils sur les modèles de gouvernance et des réflexions pour les aider à prendre des décisions éclairées afin d'obtenir ce qui devrait fonctionner le mieux pour leurs organisations. L'étude comportait l'élaboration de profils de la structure de gouvernance et des pratiques actuelles de sept ministères du gouvernement fédéral et d'une organisation du secteur privé.

Un certain nombre de secteurs de programme de valeurs et d'éthique de la fonction publique ont été examinés, entre autres les secteurs responsables du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, notamment de la Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail, de la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actifs fautifs au travail, des politiques relatives au mieux-être en milieu de travail et du Système de gestion informelle des conflits (SGIC).

1.1 Distinction entre les programmes axés sur des valeurs et les programmes de conformité

Tous les bureaux des valeurs et de l'éthique des organisations du secteur public dont le profil est établi dans le présent rapport ont adopté un programme d'éthique axé sur des valeurs. La façon dont les programmes d'éthique axés sur des valeurs se distinguent des programmes de conformité prête souvent à confusion. Ces programmes sont souvent mis en opposition comme les règles par rapport aux valeurs, comme si les règles et les valeurs étaient mutuellement exclusives.¹ Pour éviter la confusion dès le départ, il peut être utile de faire la distinction entre les programmes d'éthique fondés sur la conformité et les programmes axés sur des valeurs.

Les programmes de conformité ont pour but de prévenir la conduite illicite en s'assurant que les employés respectent des règles imposées de l'extérieur. Les programmes de conformité peuvent

¹ Langford, John W., « Acting on values: An ethical dead end for public servants », *Administration publique canadienne*, vol. 47, n° 4 (hiver 2004), pp. 429-450.

imposer des règles supplémentaires pour assurer un comportement conforme à la loi et à la réglementation. Weaver et Trevino² associent les caractéristiques suivantes aux programmes de conformité :

- élaboration et communication de politiques et lignes directrices claires pour assurer la conformité;
- éducation pour assurer la connaissance des règles;
- direction et supervision par le personnel de gestion;
- surveillance du comportement des employés;
- sanctions en cas de non-respect.

Toutes les organisations sont contraintes par la loi et les attentes de la société à un comportement éthique. Les programmes de conformité répondent à la première contrainte mais pas à la seconde. Les programmes de conformité régissent le comportement obligatoire, c'est-à-dire le comportement déterminé par la loi. Les programmes axés sur des valeurs peuvent imposer un comportement mais ils mettent principalement l'accent sur un comportement discrétionnaire. Les programmes d'éthique fondés sur des valeurs reposent sur un fondement de fonctions organisationnelles préexistantes, qui assurent la conformité. En plus de régir le comportement discrétionnaire, un programme axé sur des valeurs favorise une critique indépendante du processus décisionnel. En appuyant les employés, les programmes axés sur des valeurs visent à créer une zone de sécurité permettant aux employés de discuter de questions d'éthique et d'intégrer des préoccupations éthiques à la prise de décisions.

En règle générale, les programmes axés sur des valeurs sont associés aux éléments suivants :

- élaboration de normes de comportement plus élevées par l'entremise de valeurs communes;
- incitation au dialogue pour interpréter les valeurs communes;
- habilitation à une conduite responsable par un appui aux aspirations des employés en matière d'éthique;
- responsabilisation de la direction pour la mise en oeuvre (Weaver et Trevino, 1999).

Les programmes de conformité et les programmes axés sur des valeurs sont associés dans les deux cas aux résultats suivants :

- réduction des comportements contraires à l'éthique;
- recherche de conseils en matière d'éthique;
- sensibilisation aux questions d'éthique;
- perceptions d'une meilleure prise de décisions (Weaver et Trevino, 1999).

Bien que Weaver et Trevino ne nuancent par leurs constatations, il convient de noter que les résultats décrits ci-dessus varient selon le programme d'éthique. Par exemple, dans un programme de conformité, toutes les constatations se rapportent au comportement obligatoire. Dans un programme axé sur des valeurs, toutes les constatations se rapportent à la fois au comportement obligatoire et au comportement éthique.

² Weaver, G. R. & L. K. Trevino, *Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behaviour*, Business Ethics Quarterly, 1999, vol. 9, no 2, pp. 315 - 335.

Les résultats suivants sont uniquement associés à un programme axé sur des valeurs :

- engagement de l'organisation;
- plus grande propension des employés à croire que leur intégrité demeure intacte;
- disposition à signaler les problèmes (Weaver et Trevino, 1999).

Un engagement organisationnel accru a pour corollaire un accroissement de l'efficacité organisationnelle. Nous nous attendrions donc à trouver des programmes d'éthique axés sur des valeurs dans les organisations à rendement élevé. La disposition à signaler les problèmes donne à penser que la dénonciation d'actes contraires à l'éthique est plus probable dans un programme d'éthique fondé sur des valeurs.

De toute façon, toutes les organisations du secteur public dont le profil est établi dans le présent rapport seraient décrites comme des organisations ayant recours à un programme d'éthique axé sur des valeurs (ou dans un cas, une initiative en matière d'éthique axée sur des valeurs). Il y a néanmoins des différences dans la mesure dans laquelle les fonctions de conformité sont subsumées au sein des bureaux de l'éthique.

1.2 Approche

Le Bureau a retenu les services de Peter Hadwen Consulting Inc. pour la réalisation de l'étude. Peter Hadwen, Stephen Maguire et Dominique Dennery ont recueilli les données. Peter Hadwen et Stephen Maguire sont coauteurs du présent rapport. L'approche consistait essentiellement à dresser le profil des sept ministères et d'une entreprise du secteur privé, soit :

- le ministère de la Défense nationale (MDN);
- le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI);
- Santé Canada (SC);
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC);
- La Gendarmerie royale du Canada (GRC)
- Le Service correctionnel du Canada (SCC);
- Bibliothèque et Archives Canada (BAC);
- Nexen Inc. (secteur privé).

Les profils décrivent le modèle actuel de gouvernance des programmes de valeurs et d'éthique. Les principaux éléments de la gouvernance abordés dans les profils sont : le leadership, les politiques et lignes directrices, les communications, l'apprentissage, la dotation, l'évaluation du rendement, les outils, les plans, l'organisation, les comités/groupes de travail, la gestion des risques, la mesure du rendement et les rapports sur le rendement et les mécanismes de recours.

Ils n'évaluent pas l'efficacité des structures. Les profils comportent une représentation graphique de la structure de valeurs et d'éthique de l'organisation ainsi qu'une description textuelle de ce qui suit :

- l'évolution du modèle de gouvernance jusqu'à aujourd'hui;
- la structure organisationnelle et les responsabilités de l'organisation responsable du programme de valeurs et d'éthique;
- le mode de fonctionnement général du modèle de gouvernance;
- une description détaillée des activités actuelles dans le cadre du modèle de gouvernance;
- les facteurs permettant aux structures de gouvernance d'assurer l'intégration des valeurs et de l'éthique à la culture organisationnelle.

Les principales structures et pratiques de gouvernance dont il est question dans les profils comprennent ce qui suit : leadership, plans, politiques et lignes directrices, communications, apprentissage, dotation, évaluation du rendement du personnel, outils, organisation, comités/groupes de travail, gestion du risque, mesure du rendement et établissement de rapports, et mécanismes de recours.

Les profils ont été établis au moyen d'un ensemble de techniques de recherche, dont les suivantes :

- quarante entrevues avec des représentants des huit organisations étudiées (voir le guide d'entrevue à l'annexe 1);
- cinq groupes de discussion de différentes organisations composés de gestionnaires opérationnels (voir le guide des groupes de discussion à l'annexe 2);
- un examen de la documentation fournie par chaque organisation dont le profil a été dressé.

Grâce aux profils, il a été possible d'élaborer un chapitre sommaire décrivant certains éléments et facteurs de réussite communs dans la mise en œuvre d'un modèle de gouvernance des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique.

1.3 Précisions

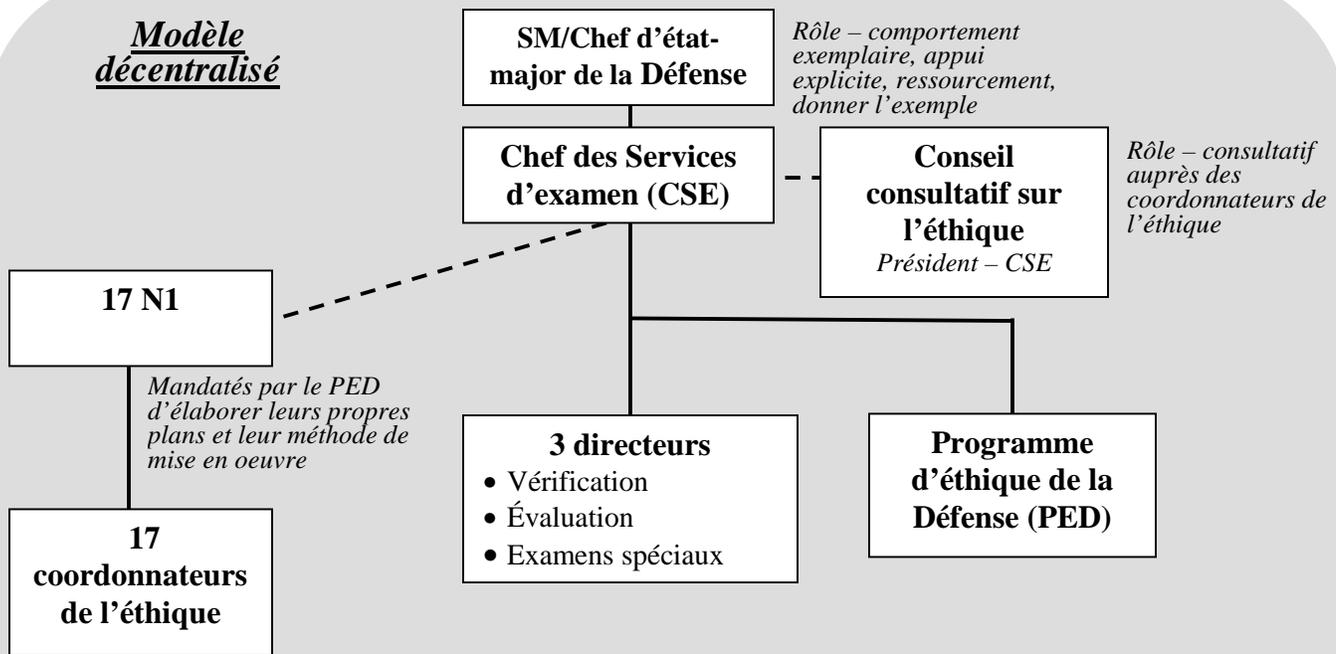
Le présent rapport est une description qualitative de la gouvernance fondée sur l'expertise de fonctionnaires participant à des programmes de valeurs et d'éthique. Ce n'est pas une évaluation de l'efficacité. Bien que ce rapport ne prétende pas à l'exhaustivité, il a été possible de formuler des observations générales en prenant appui sur les opinions exprimées de façon constante par les personnes interrogées et les membres des groupes de discussion et sur une comparaison de faits et de caractéristiques de la gouvernance apparaissant dans la documentation fournie par les organisations participantes.

1.4 Structure du rapport

Nous présentons dans les huit premiers chapitres les profils de chaque organisation étudiée (MDN, MAECI, SC, TPSGC, GRC, SCC, BAC, Nexen) et dans le dernier chapitre une synthèse des similitudes et des leçons tirées des huit profils.

2.0 Ministère de la Défense nationale (MDN)

Modèle décentralisé



Dans les grandes unités de N1, élaborent leurs propres plans et méthodes de mise en oeuvre

Programme d'éthique de la défense

Principaux résultats (Vision) : Les Forces canadiennes et le MDN deviennent des organisations et des cultures d'intégrité aux valeurs éthiques très intériorisées et conformes aux valeurs du Canada et de la Défense.

Portée : Reflet des exigences du Code

Activités principales : Conseils en éthique, renvois, conflits d'intérêts, après-mandat, sensibilisation (p. ex. exposés), collecte des plans de N1, évaluation du risque, formation des coordonnateurs de l'éthique (futurs), élaboration et examen des outils de formation, se tenir au courant de la recherche en éthique.

Liens à l'extérieur de l'organisation

Avec

L'École de la fonction publique du Canada

But

Marginal – cours de niveau d'entrée

Liens à l'intérieur de l'organisation

- Harcèlement – renvois
- Nouveau mode de règlement des différends – marginal
- Divulgaration – renvois
- Activité politique – en collaboration avec les civils en RH
- Académie canadienne de la Défense – assurer l'intégration des valeurs et de l'éthique au programme d'études
- Directeur, Recherche et évaluation en ressources humaines (enquêtes sur le climat éthique)

Modèle de gouvernance

« *Intégrer les valeurs et l'éthique à la culture organisationnelle* »

Évolution du modèle d'éthique du MDN

L'élaboration d'un programme d'éthique de la Défense a débuté en 1994 et sa mise en œuvre a été officiellement autorisée en 1997. Le bureau du Programme d'éthique de la Défense (PED) a commencé par un document théorique de fond (*Fondements de l'éthique de la Défense au Canada*) qui énonçait les principes et valeurs appropriés pour les Forces canadiennes et leurs employés civils (*Énoncé d'éthique de la Défense*) et s'harmonisant avec les grandes valeurs canadiennes et les valeurs de la fonction publique exprimées dans le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*. En s'appuyant sur ces valeurs et l'objectif clairement défini de façonner la culture éthique de l'organisation, le bureau du PED a créé les éléments d'un cadre de programme d'éthique : objectifs, ressources, processus et structures d'autorité responsables de la mise en œuvre des plans d'action. Le bureau du PED a été conçu au début comme centre d'expertise devant appuyer dix-sept structures d'autorité différentes (appelées organisations de niveau 1 ou N1). Le PED a confié à chaque N1 le mandat d'élaborer et de mettre en œuvre son propre programme d'éthique en respectant l'orientation stratégique du PED. Cette approche décentralisée accorde le pouvoir opérationnel à des secteurs opérationnels farouchement indépendants. Le bureau du PED continue d'influer sur le changement en s'associant aux N1.

Le PED tend à exercer une plus grande influence auprès des différentes structures d'autorité. Dans le cas des petites organisations de N1, dont les ressources sont limitées, le PED sera un partenaire plus actif dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans. Les N1 de plus grande taille peuvent choisir de demeurer autonomes, à certaines conditions (en cours de négociation). La prochaine étape de l'élaboration du modèle du PED (niveau 2) mettra l'accent sur les éléments suivants :

- Améliorer le processus de surveillance de manière à pouvoir présenter aux dirigeants du ministère et des Forces des analyses, une rétroaction et des recommandations sur la façon dont les structures, les processus et le rendement peuvent être améliorés.
- Réorienter l'apprentissage et d'autres interventions de manière à toucher l'individu. Comme l'a formulé une personne interrogée : *Comment fournir des ressources à l'employé pour lui permettre de mieux comprendre l'incidence des attentes en matière de valeurs et d'éthique sur son travail quotidien? Il devrait y avoir une relation plus directe avec l'individu et on devrait élaborer des produits ou services de communication en langage clair. Le but est également d'accroître l'uniformité et l'économie des communications et de l'apprentissage.*

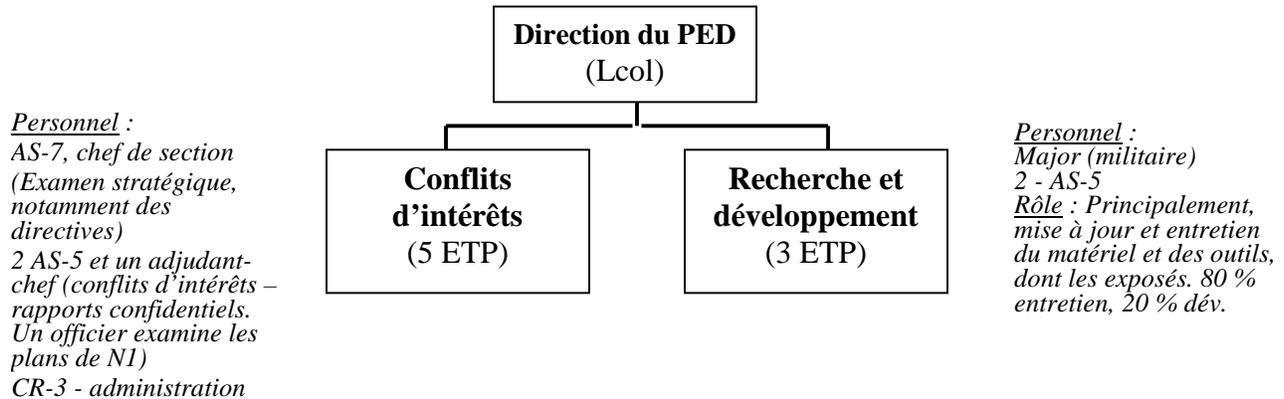
À long terme, le PED vise à élaborer une approche plus « holistique » (niveau 3) suivant laquelle il assurerait la surveillance et déterminerait l'orientation dans les domaines des politiques et des procédures, y compris dans les secteurs civils comme les acquisitions, les finances et les RH.

Résultats du Programme d'éthique de la Défense

- Maintenir la confiance du public dans l'exécution de son mandat;
- Créer et maintenir un climat éthique favorable aux décisions et interventions d'ordre éthique;
- Inciter les gens à se conformer à des valeurs compatibles avec la société canadienne et l'Énoncé d'éthique de la Défense;
- Veiller à ce que les personnes et l'organisation respectent leurs obligations à l'égard de l'intérêt public et agissent conformément aux contraintes éthiques et juridiques.

Structure organisationnelle du Programme d'éthique de la Défense

La structure organisationnelle apparaît dans le l'organigramme ci-dessous. Le chef des Services d'examen est responsable du PED et de la vérification, de l'évaluation et des examens spéciaux. Le PED est conçu comme un guichet unique reflétant les exigences fonctionnelles du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (valeurs, conflits d'intérêts, après-mandat et pistes de solution). Le Bureau de la divulgation sera à l'avenir hébergé par le PED.



Le budget alloué au DPE est estimé à 1,1 million de dollars pour ce qui est de la masse salariale/de l'ETS (l'enveloppe des traitements et des salaires) et de 6,7 millions de dollars pour ce qui est du fonctionnement et de l'entretien (F & E). Le F & E regroupe principalement les frais de formation officielle et spécialisée en matière d'éthique. En ce qui concerne le budget et les dépenses du Programme d'éthique de la Défense, il est extrêmement complexe de déterminer l'étendue globale des investissements de programme, y compris ceux concernant le dialogue/la formation de nature non officielle, les ateliers, les groupes de discussion, les séminaires et les communications, de même que le pourcentage de la masse salariale totale, qui se rapportent à des centaines de coordonnateurs de l'éthique de niveaux 2 et 3. Ces catégories d'activités n'ont pas été prises en compte dans l'estimé.

Responsabilités fonctionnelles des membres du personnel

Les membres du personnel s'occupant des conflits d'intérêts tiennent un dossier des cas, prodiguent des conseils et consignent leurs activités. Les membres du personnel s'occupant de la recherche et du développement sont chargés de concevoir le cadre d'éthique, de constituer des partenariats pour la mise au point d'instruments d'enquête sur l'éthique, d'élaborer des outils de prise de décisions et des stages d'initiation et de formation personnalisés en association avec l'Académie canadienne de la Défense et des N1, de surveiller la mise en œuvre des plans d'éthique de N1 et d'élaborer des outils de mesure du rendement du programme.

Mode de fonctionnement du modèle décentralisé

Les plans de mise en oeuvre varient grandement. Les petites organisations de N1 peuvent compter aussi peu que 500 personnes tandis que la plus grande, le Commandement de la Force terrestre, en compte 40 000. Les petites organisations de N1 mettent l'accent sur les mini-conférences pour susciter le dialogue sur les préoccupations d'ordre éthique. Les responsabilités en matière d'éthique d'un coordonnateur de l'éthique d'une petite organisation de N1 s'ajoutent à d'autres fonctions. Le

Commandement de la Force terrestre, en revanche, a un officier d'éthique à temps plein et 300 coordonnateurs de l'éthique d'unité. Bien qu'il y ait trois niveaux de commandement entre l'officier d'éthique de l'Armée et le Chef d'état-major de l'Armée de terre, l'officier d'éthique relèvera directement du Chef d'état-major de l'Armée de terre au besoin. Les coordonnateurs de l'éthique d'unité doivent veiller à ce que leur unité ait un plan d'éthique abordant notamment les risques en matière d'éthique. Tous les coordonnateurs de l'éthique sont choisis en fonction de leur cheminement de carrière, un processus permettant de s'assurer que les futurs officiers de haut rang auront l'expérience de l'intégration de l'éthique à l'organisation. L'avancement professionnel permet également d'assurer un taux de roulement élevé parmi les coordonnateurs de l'éthique d'unité, un facteur clé de la transformation culturelle.

Le Programme d'éthique de l'Armée (PEA) a le statut d'une ordonnance opérationnelle (voir OCFT 21-18) qui intègre l'éthique aux fonctions de commandement et de leadership de l'armée. La responsabilité en matière d'éthique fait maintenant partie de la description de travail de tout titulaire de poste de leader. Des obligations éthiques explicites contribuent à définir les attentes s'appliquant aux soldats réguliers, aux soldats des forces régulières et de réserve et aux civils. Chaque unité est chargée d'offrir un jour/an de formation sur l'éthique, ce qui représente un total de 40 000 jours de formation par an. Cette formation s'ajoute aux modules sur l'éthique intégrés aux cours offerts par le directeur, Instruction de l'Armée de terre (DIAT). Au cours de ces journées de formation, une rétroaction écrite sur les préoccupations d'ordre éthique est obtenue de tous les participants. Cette rétroaction est transmise vers le haut dans la chaîne de commandement seulement après avoir été lue par chaque échelon de commandement. Un rapport sommaire franc est présenté au Chef d'état-major de l'Armée de terre.

L'officier d'éthique de l'Armée a mis au point, ou est en train de le faire, un certain nombre d'outils : trousse d'appui à la formation pour les coordonnateurs de l'éthique d'unité, un programme de formation de deux jours pour les coordonnateurs de l'éthique d'unité, modules sur l'éthique pour le DIAT, enquêtes sur le climat éthique, mesures du rendement et ligne d'assistance. L'officier d'éthique de l'Armée a des liens formels et informels avec la police militaire, le service de perfectionnement professionnel et le DIAT.

Survol du programme : Pratiques d'intégration des VE à la culture de l'organisation

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Leadership	<p>Le PED relève du chef des Services d'examen, qui relève du sous-ministre et Chef d'état-major de la Défense.</p> <p>La formation sur l'éthique est offerte aux chefs supérieurs. L'éthique est intégrée aux responsabilités en matière de commandement et de leadership. Une évaluation franche de l'éthos militaire dans l'armée apparaît dans <i>Les soldats du Canada : Éthos militaire et valeurs canadiennes dans l'Armée de terre du XXI^e siècle</i>.</p>	<p>Les gestionnaires des opérations considèrent l'appui des chefs supérieurs comme le premier facteur de réussite en importance. L'appui consiste à faire preuve d'un bon comportement éthique, à donner le bon ton en matière de communications et à réagir aux situations d'ordre éthique et à s'assurer que des ressources sont investies dans le renouvellement continu du programme de valeurs et d'éthique.</p> <p>Les valeurs et l'éthique devraient faire partie d'un cycle annuel au cours duquel on peut voir les sous-ministres engagés dans le programme soit au moyen d'une conférence sur l'éthique ou d'un message aux soldats sur le thème de</p>

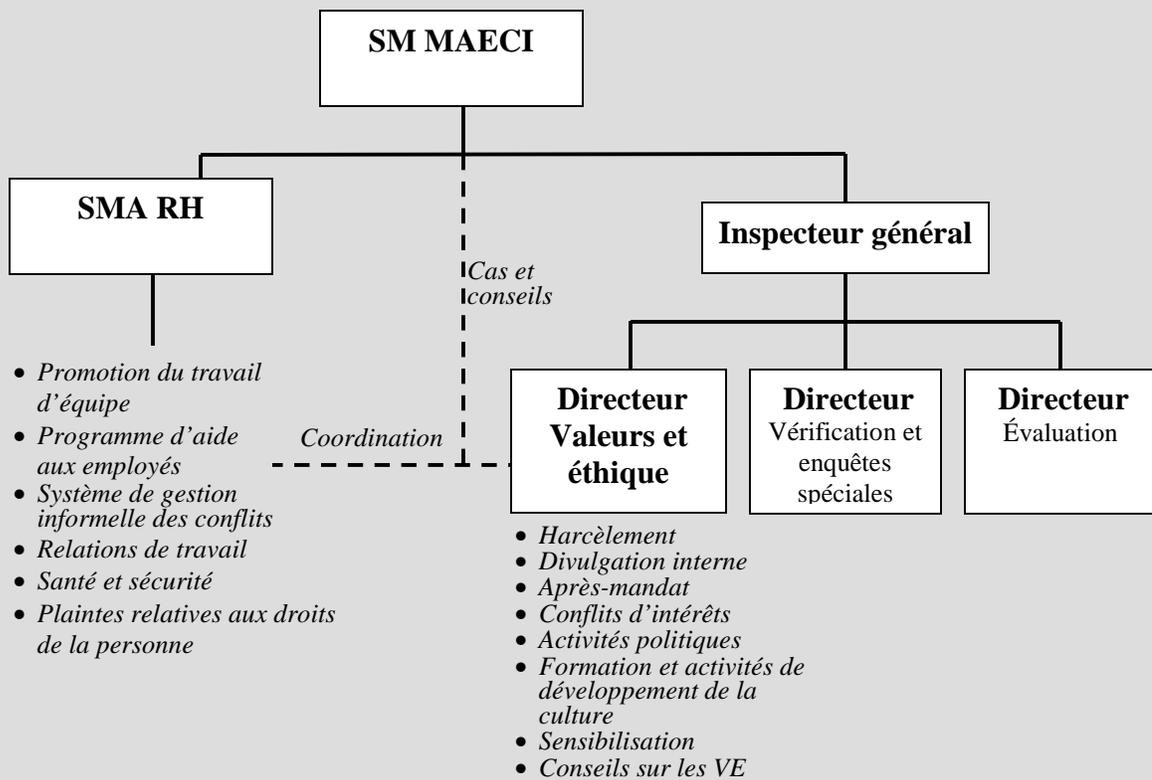
Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
		<p>l'éthique.</p> <p>Les cadres dirigeants dépendent d'un champion énergique des valeurs et de l'éthique. La haute direction tirerait parti à ses réunions de discussions régulières sur les valeurs et l'éthique et de l'utilisation des outils de prise de décision. Les évaluations réalistes des cadres supérieurs sur le plan des valeurs et de l'éthique sont importantes pour assurer une amélioration continue. Les valeurs et l'éthique doivent faire l'objet d'une attention et d'une vigilance continues de la part de la haute direction et non de décisions dans le cadre de projets.</p>
Politiques et lignes directrices	<p><i>Fondements de l'éthique de la Défense au Canada</i> définit le cadre théorique et pratique du PED. <i>Servir avec honneur</i> décrit les responsabilités respectives du gouvernement canadien et des Forces canadiennes, le devoir de l'armée de défendre les valeurs canadiennes et militaires ainsi que les attentes fondamentales que les Forces nourrissent à l'endroit de leurs soldats. L'<i>Énoncé d'éthique de la Défense</i> s'applique également aux employés civils.</p>	<p>Le PED établit le juste milieu entre l'observation rigoureuse de la loi et la prise en compte du risque ou des répercussions sur les individus. Les gestionnaires des opérations ont indiqué que l'interprétation du Code et des lignes directrices demande un juste milieu « entre la stricte observation et la compréhension de la situation ».</p> <p>La réputation des services consultatifs du PED et la confiance à leur égard dépendent de la mesure dans laquelle on perçoit qu'ils proposent une démarche axée sur la « compréhension ».</p>
Communications	<p>On a mis au point divers produits de communication, dont des opuscules (p. ex. « Des relations fondées sur l'éthique »), des cartes de poche. Le site Web est un outil de communication important pour le PED. Les NI ont également des sites Web où apparaissent des éléments et des outils liés aux valeurs et à l'éthique.</p>	<p>Il est possible d'innover davantage dans la création de produits de formation et de communication à distance, sur Internet. Il faut pour cela des ressources qui auraient avantage à être plus centralisées. Il faudrait investir dans les pratiques exemplaires des secteurs public et privé.</p> <p>Les communications devraient mettre l'accent sur des messages constructifs et des messages liés au risque de manière à ce que les employés puissent se sentir encouragés par les progrès réalisés et les succès obtenus dans le domaine des valeurs et de l'éthique. Il faut employer un langage clair et simple et utiliser avec efficacité des outils comme Intranet. Dans les grandes organisations, il faut utiliser les sites Web de façon coordonnée afin d'assurer l'efficacité par rapport aux coûts et l'uniformité de l'information présentée. Les communications doivent être continuellement renouvelées pour trouver des façons de présenter le programme comme étant accessible.</p>
Apprentissage	<p>L'apprentissage est un élément clé du programme. Le personnel du PED examine les outils d'apprentissage pour la formation sur les valeurs et l'éthique. Le personnel présente régulièrement des exposés. Les guides des</p>	<p>Les outils et les produits de formation doivent aborder les questions pratiques quotidiennes, autant civiles que militaires. Le PED devrait jouer un rôle stratégique avec les services d'apprentissage dans l'approbation des outils, la</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
	<p>séances de formation sont mis à jour.</p> <p>Trousses d'appui à la formation et collaboration avec le DIAT et l'ACD pour la présentation de modules sur l'éthique dans toute la formation opérationnelle.</p> <p>On a élaboré un outil de prise de décisions éthique.</p>	<p>définition des activités et des exigences minimales en matière d'apprentissage pour les N1 à tous les niveaux et évaluer et combler les lacunes : « Nous devrions pouvoir déterminer stratégiquement où insérer la formation sur l'éthique ».</p> <p>Il faut renouveler la formation régulièrement étant donné que les préoccupations d'ordre éthique changent avec le temps. Il est nécessaire d'apporter des modifications au programme. Il faut élaborer un cycle d'un an ou de deux ans au cours duquel les employés devront suivre une formation annuelle. Dans un tel cas, il faudra continuellement renouveler/ mettre à jour les programmes de formation.</p>
Dotation	La dotation relative aux valeurs et à l'éthique s'applique au personnel militaire et civil.	Les valeurs et l'éthique constituent une condition d'emploi et de l'évaluation du rendement. Il faudrait peut-être mieux définir les compétences en ce qui a trait aux exigences en matière de dotation et d'évaluation. Pour les membres supérieurs du PED, des connaissances théoriques en éthique représentent une compétence souhaitable.
Évaluation du rendement du personnel	Les valeurs et l'éthique sont intégrées à l'évaluation du rendement du personnel militaire.	Les gestionnaires des opérations considèrent comme un important défi le fait que le « désir de ne pas offenser mine la capacité des évaluations du rendement » de produire une évaluation claire des valeurs et de l'éthique. Un important outil de gestion du changement est l'intégration des valeurs et de l'éthique aux évaluations du rendement des gestionnaires de niveaux EX moins 2 et supérieurs.
Plans	<p>Les coordonnateurs de l'éthique de N1 doivent présenter des plans d'action à l'agent supérieur de l'unité de N1 et au PED.</p> <p>Les plans d'éthique d'unité sont présentés par les unités de N1 sur « appel » du PED.</p>	<p>Il est nécessaire d'élaborer une feuille de route stratégique claire, prévoyant des initiatives d'intégration des valeurs et de l'éthique à l'organisation. Cette feuille de route devrait constituer un élément de la planification opérationnelle au ministère.</p> <p>Les plans d'éthique d'unité doivent être obtenus de tous les N1 et examinés par rapport à la feuille de route. Dans l'évaluation de la cohérence et de l'efficacité de la mise en œuvre des plans d'éthique des N1, il est possible d'assurer un rôle de surveillance plus grand.</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Organisation	<p>Voir les structures organisationnelles ci-dessus. Il s'agit d'un modèle décentralisé faisant appel à des coordonnateurs de l'éthique à temps plein ou partiel dans chaque N1. Les coordonnateurs sont en relation avec des agents d'éthique à temps partiel à chaque niveau de l'organisation.</p>	<p>Les gestionnaires des opérations estiment que le programme de valeurs et d'éthique ne doit pas paraître isolé sur le plan organisationnel mais faire partie intégrante de la gestion.</p> <p>Dans les grands commandements, les coordonnateurs de l'éthique devraient être des ressources à temps plein. Il pourrait y avoir des solutions de rechange pour s'assurer que les petites unités de N1 se livrent à des activités soutenues. On pourrait par exemple confier un rôle plus important au PED dans la mise en œuvre.</p>
Comités/groupes de travail	<p>Le conseil consultatif sur l'éthique est présidé par le CSE et est composé des coordonnateurs de l'éthique.</p>	<p>L'important rôle du conseil consultatif n'est pas bien compris. Le conseil peut tenir lieu de forum pour discuter de pratiques exemplaires et formuler des recommandations à un comité de plus haut niveau. Il pourrait être nécessaire de trouver un forum pour la prise de décisions de la haute direction. Une solution consisterait à utiliser le comité de la vérification et de l'évaluation comme forum pour évaluer les progrès réalisés par les initiatives en matière d'éthique, prendre le pouls de l'organisation et fixer certains objectifs communs pour l'année ou les deux années à venir.</p>
Gestion des risques	<p>Le PED entretient un outil d'autoévaluation que les dirigeants peuvent utiliser pour évaluer le climat éthique de leur unité ou section. Le repérage et la gestion des risques font également partie des plans d'unité de l'armée.</p>	<p>Il faut accroître l'enseignement sur l'évaluation des risques dans le cadre du processus de gestion. Il y a des outils de prise de décisions éthique mais il faut les utiliser par rapport à un cadre dans lequel les risques éthiques sont définis et des modes d'atténuation sont examinés.</p>
Mesure du rendement et rapports sur le rendement	<p>Le PED a établi un cadre de mesure du rendement. Le rendement est principalement mesuré au moyen des sondages sur l'éthique à la Défense. Le Commandement de la Force terrestre élabore également son propre outil d'évaluation du climat éthique.</p> <p>Les sondages sur l'éthique à la Défense ont été menés en 1999 et 2003. Ils devaient permettre de cerner les lacunes entre les attentes et la culture actuelle.</p>	<p>Il faut procéder à une évaluation du programme de valeurs et d'éthique pour obtenir un avis clair sur la pertinence et la réussite du programme au niveau N1 et plus bas. Cette évaluation aurait pour objectif d'examiner comment le programme peut encore évoluer et de déterminer les progrès réalisés par rapport aux mesures du rendement. L'évaluation se ferait de manière descendante au moyen d'entrevues et d'autres techniques mais aussi au moyen d'une enquête ascendante. Elle devrait s'appuyer sur un cycle de trois ans. Les recommandations devraient être intégrées aux plans des N1 et aux communications et aux décisions des dirigeants.</p> <p>Les mesures du rendement devraient être définies et suivies : <i>Pour calculer la valeur d'un programme d'éthique, il faut des paramètres pour en démontrer l'efficacité.</i></p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Mécanismes de recours	Des mécanismes de dénonciation et autres sont en place. Les membres des Forces sont tenus de signaler les actes répréhensibles alors que les employés civils ne le sont pas. L'activité est importante dans ce domaine. Avec l'adoption du Projet de loi C-11, la charge de travail pourrait augmenter.	L'accessibilité est un facteur clé de réussite, ce qui demande des activités de sensibilisation et la capacité de traiter les questions équitablement, rapidement et de manière responsable.
Autres initiatives	Ajout d'un spécialiste des communications au personnel. Le PED aurait avantage à avoir un bureau spécialisé en communications pour s'occuper des communications internes (p. ex. affiches, brochures et messages).	Les grands ministères devraient investir dans un agent des communications pour assurer la prise en compte des valeurs et de l'éthique.

3.0 Affaires étrangères et Commerce international (MAECI)



Programme de valeurs et d'éthique

Principaux résultats (Vision) : Accroissement des discussions sur les valeurs et l'éthique, respect des règles et des politiques, milieu de travail plus harmonieux et changement culturel

Portée : Exigences du Code

Activités principales : Conseils sur les dilemmes éthiques, gestion de cas, mise en œuvre de la politique, renvois à d'autres programmes, sensibilisation (p. ex. exposés), communications et autres activités planifiées.

Liens à l'extérieur de l'organisation

Avec.... EFPC Universités BVEFP Ministères partenaires – CIC/ACDI/MDN APEC Bureau du commissaire à l'éthique	But Formation en VE Politique Politique et coordination Perf. professionnel Nomination par décret
--	--

Liens à l'intérieur de l'organisation

- RH, notamment pour o coordination des cas o comité consultatif en RH
- Vérification et enquêtes spéciales sur les cas et participation aux travaux du comité
- Institut canadien du service extérieur – participation aux séances de formation et aux séances préparatoires aux affectations

Modèle de gouvernance

« Intégrer les valeurs et l'éthique à la culture organisationnelle »

Évolution du modèle de valeurs et d'éthique

Le travail lié aux valeurs et à l'éthique d'Affaires étrangères et Commerce international Canada est dirigé par la Division des valeurs et de l'éthique (ci-après la « Division »), du Bureau de l'inspecteur général. Créée le 1^{er} avril 2005, la Division assume de façon autonome les responsabilités relatives aux valeurs et à l'éthique au ministère. La Division en est à la deuxième année de son mandat et du déploiement de ses activités, dont la consolidation de son profil et de ses relations de travail avec les RH et d'autres organisations du ministère. Elle a pris des décisions quant à l'emplacement convenable des responsabilités faisant partie intégrante des valeurs et de l'éthique, comme le traitement des conflits d'intérêts et des plaintes pour harcèlement.

Avant cette date, c'est la Direction générale des ressources humaines (RH) qui s'occupait des questions relatives aux valeurs et à l'éthique. La formation en éthique a été intégrée à divers cours de gestion offerts par l'Institut canadien du service extérieur. Le ministère s'est livré à des activités promotionnelles (distribution du Code, lien Intranet et communications [p. ex affiches]) visant essentiellement le traitement des plaintes pour écart de conduite présumé.

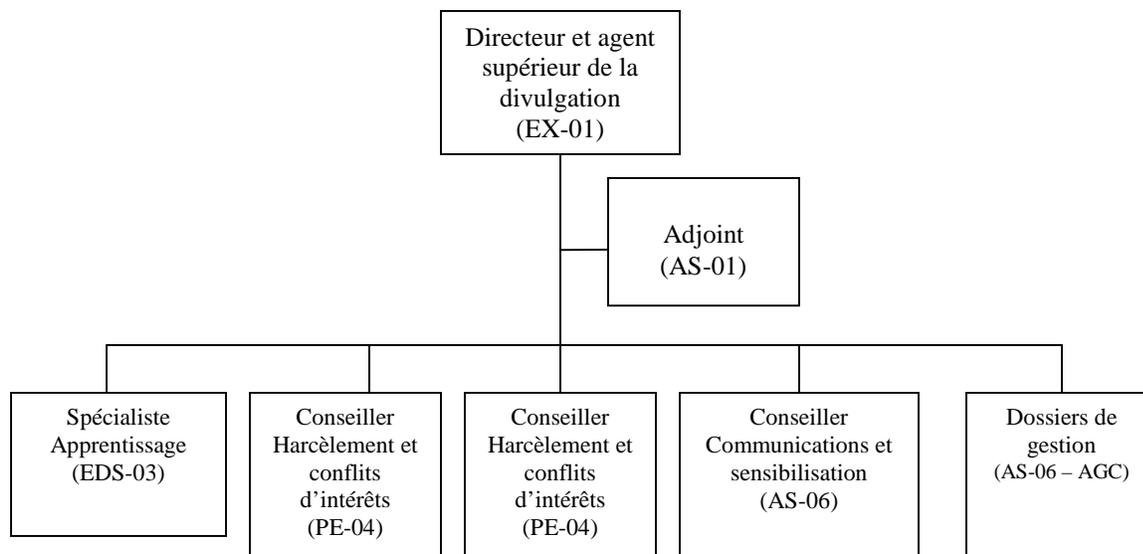
De façon générale, le rôle actuel de la Division est de tenir lieu de centre d'expertise en appui à tous les employés dans la création d'une solide culture de valeurs et d'éthique. Les plaintes sont toujours traitées par l'entremise des services de divulgation. Toutefois, on a adopté une démarche proactive axée sur l'amélioration de la culture de valeurs et d'éthique du ministère par un accroissement de l'investissement dans la sensibilisation, la formation et les communications.

Résultats du programme de valeurs et d'éthique

- Accroître les discussions sur les valeurs et l'éthique
- Améliorer l'adhésion aux règles/politiques
- Créer un milieu de travail plus harmonieux
- Mieux utiliser les mécanismes de résolution rapide des conflits
- Accroître la crédibilité du « système »
- Modifier la culture ministérielle

Structure organisationnelle de la Division des valeurs et de l'éthique

L'organigramme ci-dessous illustre la structure organisationnelle actuelle. La classification et le travail de chaque agent de la Division demeurent en transition alors que la Division s'efforce de mieux répondre aux besoins et à l'orientation stratégique du ministère.



*Temporaire

Du point de vue administratif, le directeur relève de l'inspecteur général (EX-03). Le directeur a accès au sous-ministre, au besoin, pour tous les cas et dossiers de divulgation interne. À l'occasion, le directeur peut discuter de cas et de questions disciplinaires avec le sous-ministre délégué.

La structure organisationnelle rend compte des responsabilités approuvées du bureau pour les secteurs d'activité comme le traitement des cas et la prestation de conseils relatifs au harcèlement, à la divulgation interne, à l'après-mandat et aux conflits d'intérêts.

La structure organisationnelle a été conçue pour permettre de faire face à un nombre croissant de demandes de conseils et de cas de dénonciation ainsi qu'aux besoins importants en matière de sensibilisation et de changement culturel qui se présentent au lancement. Du point de vue de la charge de travail, les responsabilités du bureau liées à la divulgation et aux politiques pourraient également augmenter selon le résultat des mesures législatives du gouvernement (p. ex. *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*). Le ministère prévoit donc que la structure organisationnelle décrite ci-dessus pourrait changer à court terme.

Le budget de la Division est de 1 million de dollars, dont 580 000 dollars en salaires et 420 000 en dépenses de F & E. Le plus gros des dépenses de F & E (300 000 \$) est consacré à la passation de marchés de services d'enquête (p. ex. les plaintes de harcèlement). Le reste est dépensé en voyages, outils, trousseaux et formation du personnel (p. ex. voyages vers les missions à l'étranger, conférences, APEC, universités, EFPC et Institut canadien du service extérieur).

Responsabilités fonctionnelles des membres du personnel

L'agent responsable des dossiers de gestion doit assurer une liaison vitale avec le milieu professionnel du personnel permutant (servant au pays et à l'étranger) et le personnel des missions à l'étranger recruté sur place, qui connaîtrait les dilemmes éthiques particuliers à chaque endroit.

On préfère nommer à ce poste un agent-gestionnaire consulaire (AGC) qui connaît les politiques, les contrôles et l'administration des règles dans les missions à l'étranger. Les conseillers en

matière de harcèlement et de conflits d'intérêts offrent des conseils et des services de gestion de cas pour le ministère. L'agent responsable des communications et de la sensibilisation surveille l'élaboration de documents et de produits axés sur la sensibilisation et la formation du personnel en ce qui touche les valeurs et l'éthique générales, le rôle de la division et l'application du nouveau Code de conduite des représentants du Canada à l'étranger. L'agent assume un rôle de liaison en soutien aux activités de formation pour l'Institut canadien du service extérieur. La Division bénéficie temporairement des services d'un spécialiste de la formation pour élaborer des études de cas et l'aider dans les activités de formation.

Mode de fonctionnement du modèle du ministère

La Division remplit deux grandes fonctions : 1) services consultatifs et de gestion de cas et 2) création d'une culture de valeurs et d'éthique au ministère. En ce qui touche la prestation de conseils, le personnel de la Division conseillera un employé sur la bonne ligne de conduite. Si elle décide d'enquêter sur un cas de harcèlement, la Division retiendra les services d'un tiers pour l'élaboration et la présentation d'un rapport d'enquête. Le personnel de la Division s'occupe des autres cas et activités de prestation de conseils à l'interne. Si le rapport juge la plainte pour harcèlement fondée, la Division fera des recommandations à la direction sur les mesures correctives et disciplinaires à prendre, s'il y a lieu. Certains cas peuvent nécessiter la participation de conseillers des RH ou d'autres organisations du ministère ainsi que de chefs de mission.

Le relation réciproque entre les RH et la Division met en relief la nécessité générale d'une coordination régulière et intensive en ce qui concerne le processus et les cas individuels (quoique dans les limites imposées par la confidentialité). Cette coordination est jugée vitale pour assurer un triage et un transfert efficaces des cas et éviter le double emploi dans les services. Il peut y avoir double emploi lorsqu'un même plaignant exerce des recours auprès de différentes organisations. Actuellement, la coordination se fait de manière informelle par le truchement de réunions entre la Division et les RH et de la présence du directeur de la Division au comité consultatif des RH. Il y a eu des discussions sur la création d'un comité des recours pour s'occuper des domaines stratégiques relatifs aux valeurs et à l'éthique ainsi que du SGIC, de l'aide aux employés, des relations de travail, du personnel recruté sur place et des questions liées au « mieux-être » en milieu de travail.

Le modèle permet aussi d'améliorer la culture de valeurs et d'éthique du ministère. La Division investit passablement dans des activités de sensibilisation, la formation et le peaufinage du Code de valeurs et d'éthique de la FP. La Division a organisé des exposés à la direction, des séances de formation du personnel et des journées de réflexion. Un site Intranet a été créé pour décrire les activités de la Division. De nombreux exposés et discussions ont eu lieu dans les missions à l'étranger, les directions géographiques et à l'occasion de séances de formation au ministère. On a établi une ligne téléphonique privée, une ligne de télécopieur et une voie de communication par courriel pour favoriser les dénonciations.

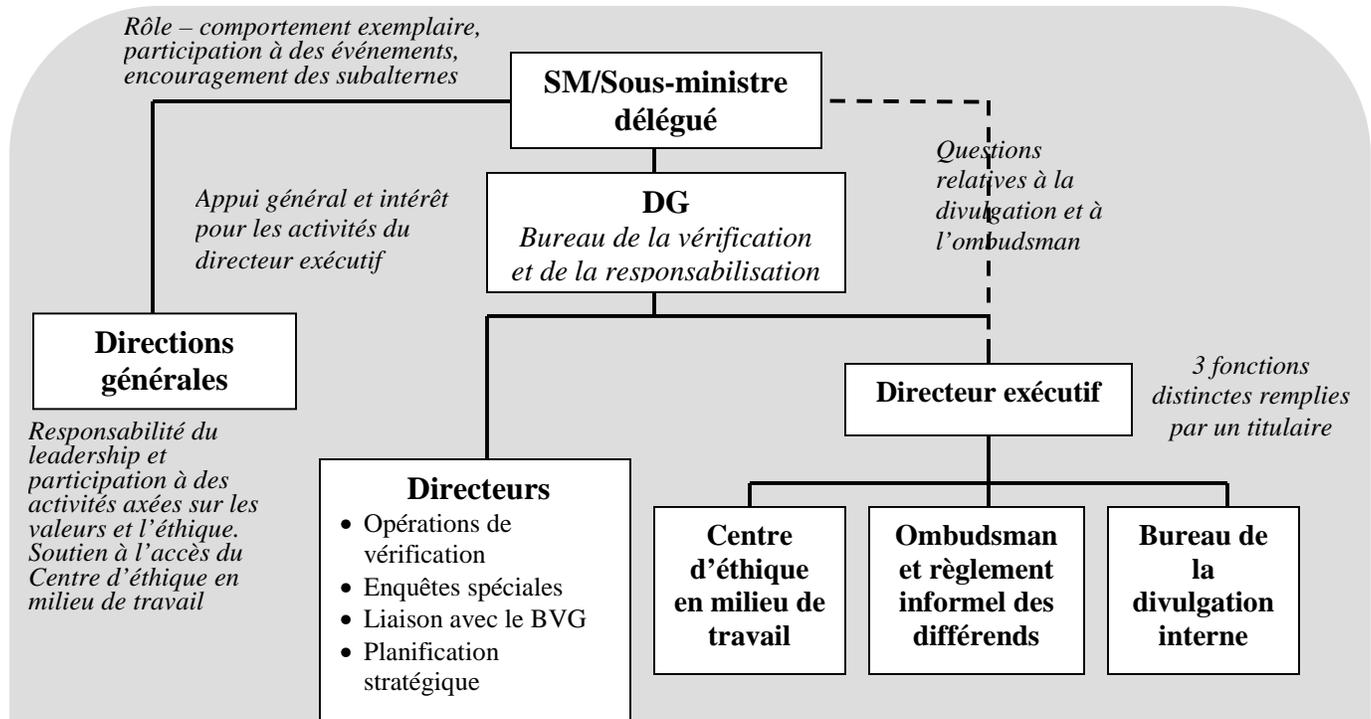
Survol : Pratiques d'intégration des VE à la culture de l'organisation

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Leadership	<p>Le sous-ministre a annoncé le programme et communiqué son appui et a affecté les ressources nécessaires.</p> <p>Des chefs de mission sont embauchés et ils comprennent leur rôle en matière de valeurs et d'éthique.</p>	<p>L'appui des hauts dirigeants est considéré par les gestionnaires des opérations comme le facteur de succès le plus important. Un bon leadership se manifeste par les moyens suivants : l'observation, l'exemple, les récompenses et la reconnaissance et l'affectation de ressources.</p> <p>L'investissement est nécessaire pour s'assurer qu'il y a à tous les niveaux des personnes pour discuter des valeurs et de l'éthique et donner suite à ces discussions.</p> <p>On envisage d'élaborer un énoncé des valeurs ministérielles comme fondement des questions d'éthique au ministère.</p> <p>Les gestionnaires doivent s'assurer d'avoir des discussions/un dialogue ouverts avec le personnel à propos des dilemmes relatifs aux valeurs et à l'éthique visés par le Code de la FP. Ces discussions peuvent avoir lieu à des journées de réflexion et à d'autres événements réunissant le personnel et les gestionnaires.</p>
Politiques et lignes directrices	<p>Pour adapter le <i>Code de valeurs et d'éthique de la FP</i> à l'environnement ministériel, on a élaboré et distribué le <i>Code de conduite des représentants du Canada à l'étranger</i>. Ce code a été distribué avec une lettre du sous-ministre à tous les chefs de mission.</p> <p>Le formulaire de confirmation d'affectation à l'étranger, qui doit être signé, indique que comme condition d'affectation à une mission à l'étranger, les employés du MAECI et le personnel permutant d'autres ministères doivent <i>en lire le contenu [du Code] et s'y conformer</i>.</p>	<p>Le processus d'élaboration de politiques devrait intégrer les considérations d'ordre éthique. Toute publication d'énoncé de valeurs et d'éthique devrait coïncider avec la distribution d'une trousse, appuyée par des engagements de la direction à offrir de la formation et d'autres activités de sensibilisation.</p> <p>Comme en matière de sécurité, le personnel devrait être tenu de signer un énoncé attestant qu'il comprend les valeurs et l'éthique et les codes de conduite et qu'il s'engage à les respecter.</p>
Communications	<p>Divers produits de communication ont été élaborés, dont un site Intranet et la distribution postale du <i>Code de conduite des représentants du Canada à l'étranger</i>.</p>	<p>Pour surmonter progressivement le « mont Everest » du cynisme consécutif aux affaires récentes, il est essentiel que les employés comprennent la raison d'être du programme et que celui-ci répond à leurs préoccupations quotidiennes. On y parvient non seulement par de bons mots mais également par un investissement dans la promotion d'un dialogue continu et la sensibilisation. Les employés doivent être persuadés que le programme « est là pour y rester ». Les employés doivent bien comprendre le rôle et les services de la Division.</p> <p>Les produits de communication doivent être régulièrement diffusés pour que le programme d'éthique demeure visible et « nouveau ».</p>
Apprentissage	<p>L'apprentissage est un élément clé du programme. Des exposés ont été présentés à diverses activités d'apprentissage et à des journées de</p>	<p>Les outils d'enseignement et les produits de formation doivent s'adresser à tous les types d'employé (personnel permutant, non permutant et recruté localement aux missions à l'étranger). Les activités d'apprentissage doivent</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
	réflexion de la direction et du personnel. La Division travaille en étroite collaboration avec l'Institut canadien du service extérieur.	comprendre un dialogue aux niveaux opérationnels sur les dilemmes éthiques pour fonder les considérations d'ordre éthique et les solutions sur les circonstances quotidiennes dans lesquelles travaillent les employés et les gestionnaires. Il faut éliminer le malaise associé aux discussions sur l'éthique. Les activités d'apprentissage devraient comprendre l'examen d'études de cas. Les employés doivent travailler avec des études de cas pertinentes à leurs conditions opérationnelles particulières.
Dotation		<p>Les qualités personnelles et les compétences clés recherchées chez un conseiller en valeurs et éthique sont : le sens du jugement, la conscience de l'organisation, la discrétion, la capacité d'investigation et une grande habileté en communications interpersonnelles.</p> <p>Les processus de dotation devraient intégrer l'évaluation des valeurs et de l'éthique chez les nouveaux employés. La formation initiale des nouveaux employés doit également comporter une composante sur les valeurs et l'éthique.</p>
Évaluation du rendement du personnel	Dans le cadre de la formation des gestionnaires, un exercice de rétroaction tous azimuts est requis. Cet exercice comprend une évaluation générale des valeurs et de l'éthique.	Il est possible de mieux définir les exigences en matière de rendement. Le rendement peut être évalué au moyen d'une liste de vérification de mesures suggérées pour les gestionnaires en vue de la promotion d'un bon climat éthique au ministère.
Plans	Un plan pluriannuel sera élaboré pour le programme. Des consultations auront lieu au sein du ministère sur les risques et le soutien à long terme aux valeurs et à l'éthique dont tous les employés ont besoin (gestionnaires, personnel permutant et non permutant, personnel recruté sur place dans les missions à l'étranger).	Il est nécessaire de se doter d'une feuille de route pluriannuelle, portant sur tous les investissements et interventions permettant d'intégrer les valeurs et l'éthique à l'organisation.
Organisation	Voir les structures organisationnelles ci-dessus.	<p>Les gestionnaires des opérations estiment que pour éviter l'isolement, le programme de valeurs et d'éthique doit s'efforcer d'accroître sa visibilité et faire partie intégrante des processus de gestion.</p> <p>Un autre facteur organisationnel consiste à s'assurer que la Division dispose d'un agent permutant (p. ex. un agent-gestionnaire consulaire) connaissant les conditions de fonctionnement à l'étranger.</p> <p>Au niveau de la direction générale, le modèle utilisé par l'Équité en emploi pourrait être envisagé. Les représentants de la direction générale qui ont été désignés champions de l'équité en emploi ont siégé à un comité ministériel des champions. Chaque champion a défendu l'équité en emploi dans son organisation et rendait directement compte au SMA des enquêtes et des évaluations des progrès réalisés.</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Comités/groupes de travail	Les communications informelles au sein de l'organisation semblent fonctionner convenablement. La Division fait partie du comité de gestion des RH et a été invitée à assister aux réunions du comité des délits d'action.	Devant l'augmentation du nombre de cas et de demandes de conseils, il pourrait être nécessaire de se doter de mécanismes de coordination plus officiels.
Gestion des risques	Des discussions régulières sur les risques se sont déroulées avec la Direction de la vérification.	<p>Il est nécessaire d'inventorier, en consultation avec la Direction de la vérification, les risques d'ordre éthique pour appuyer le travail de gestion intégrée des risques. Les risques éthiques du ministère devraient être définis et compris au moyen de nombreuses séances de dialogue et d'autres démarches d'évaluation avec le personnel.</p> <p>Le ministère devait continuer de chercher à trouver le juste milieu entre le contrôle/la conformité et les démarches axées sur les valeurs.</p>
Mesure du rendement et rapports sur le rendement	Le ministère a réalisé auprès de l'ensemble du personnel une enquête qui comportait des questions sur la satisfaction et le harcèlement en milieu de travail.	<p>Tout écart par rapport à l'enquête précédente pourrait être évalué par l'administration d'une nouvelle enquête. Toutefois, cette enquête devrait être réalisée une fois que le programme sera davantage établi et une fois que des mesures du rendement appropriées auront été élaborées et mises à l'essai.</p> <p>Les directions générales devraient recevoir un exposé annuel (maximum de trois pages s'il vous plaît!) de la Division sur ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas bien fonctionné dans leur travail d'amélioration des pratiques en matière de valeurs et d'éthique.</p>
Mécanismes de recours	Il y a des mécanismes de divulgation et autres (p. ex., ligne sans frais, courrier électronique et télécopieur). Les chefs de mission ont constitué des groupes informels de pairs dans les directions géographiques comme sources de conseils et forums de discussion sur les préoccupations communes.	Les résultats des enquêtes (harcèlement et divulgation interne) doivent être communiqués (dans les limites de la confidentialité). En règle générale, les employés hésitent à confier leurs préoccupations à un conseiller. La sensibilisation du personnel peut contribuer à susciter un sentiment de sécurité et de confidentialité plus grand en ce qui concerne la divulgation.

4.0 Santé Canada (SC)



Centre d'éthique en milieu de travail

Principaux résultats (Vision) : Aider à favoriser une culture saine et dynamique sur le plan éthique, qui donne corps aux valeurs et à l'éthique de Santé Canada et de la fonction publique et encourage les comportements éthiques.

Mission (extraits) : Accomplir notre vision par : la sensibilisation et l'apprentissage, un dialogue ouvert et continu, l'intégration aux activités et aux processus, l'évaluation des forces et des faiblesses sur le plan éthique et la réalisation de réformes.

Activités principales : Activités de sensibilisation et d'apprentissage, élaboration d'outils de prise de décisions et activités de diffusion et constitution de partenariats pour les séances de dialogue, l'apprentissage, l'intégration, les communications internes et les liens externes.

Liens à l'extérieur de l'organisation

Avec

Agence de santé publique du Canada
Cofondateur du comité d'éthique interministériel
Organisations professionnelles
Conference Board
AGRHFPC
Milieu de la recherche universitaire

But

Protocole d'entente avec l'ASPC pour la fourniture de services d'ombudsman, d'éthique et de SGIC.

Liens à l'intérieur de l'organisation

- Liens avec les comités exécutifs dont le comité exécutif ministériel
- Ressources humaines pour les conflits d'intérêt, l'après-mandat et le harcèlement
- Centres d'apprentissage
- Régions avec : directions générales régionales, centres d'apprentissage et participation à des journées de réflexion.

Modèle de gouvernance

« *Intégrer les valeurs et l'éthique à la culture organisationnelle* »

Évolution du modèle d'éthique

Le Centre d'éthique en milieu de travail (CEMT), créé en 2001, a choisi d'adopter un programme d'éthique axé sur des valeurs et de laisser la plupart des responsabilités en matière de conformité aux secteurs fonctionnels précédemment désignés. On a également jugé qu'un programme axé sur des valeurs correspondrait bien aux attentes des médecins, infirmiers, scientifiques et autres professionnels qui sont déjà régis par des valeurs professionnelles et des codes d'éthique et qui représentent près de 40 p. 100 de l'effectif de Santé Canada. Au cours de l'exercice 2001-2002, Le CEMT a entrepris un long dialogue avec plus de 700 personnes de tous les échelons de l'organisation pour définir des valeurs uniquement représentatives des aspirations des employés de Santé Canada. La rétroaction de ce dialogue a confirmé le bien-fondé d'une approche axée sur les valeurs pour appuyer les employés dans leur engagement personnel et collectif à l'égard de l'intégrité. Le dialogue a également permis de recueillir beaucoup de données supplémentaires qui ont permis au Centre de dresser un plan d'action pour accroître la prise de conscience et la compréhension de ses valeurs fondamentales de manière à intégrer les valeurs et les considérations d'ordre éthique aux activités du lieu de travail.

Depuis 2003, le CEMT met en œuvre son plan d'action. Le plan comporte quatre grands éléments :

- communiquer les valeurs fondamentales de SC et les résultats du dialogue;
- intégrer les valeurs fondamentales de SC par des mesures comme des activités d'apprentissage, la prestation de services consultatifs, la définition de pratiques exemplaires et des activités de constitution de partenariats pour explorer les possibilités d'intégration;
- évaluer et mesurer les progrès réalisés par la surveillance et l'analyse des tendances, l'intégration des valeurs fondamentales de SC aux processus de vérification, la recherche sur les pratiques exemplaires et la création d'un prix du sous-ministre pour les valeurs et l'éthique;
- poursuivre le dialogue, et notamment approfondir l'analyse des données tirées du premier dialogue, et organiser des séances de dialogue davantage axées sur des questions d'intérêt et des préoccupations particulières.

Le CEMT a conçu diverses activités d'apprentissage : séances générales, séances générales comportant des éléments personnalisés et séances entièrement personnalisées (*Éthique 101, Désarroi éthique, Leadership éthique, Aborder l'éthique comme équipe de gestion, Prise de décisions éthiques*) et séances personnalisées (orientation, promotion du travail d'équipe et renouvellement, séances pour scientifiques, etc.). Le Centre a aussi élaboré un certain nombre d'études de cas pertinentes aux activités de SC. Le CEMT a également commencé à mesurer son rendement dans ses activités d'apprentissage par rapport à un certain nombre de résultats souhaités. Une liste plus complète des activités et des outils apparaît dans le tableau à la fin de la présente partie.

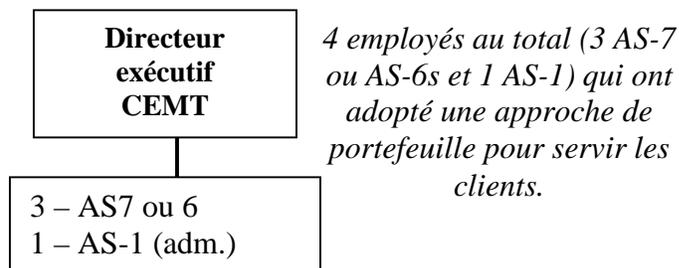
Le Centre compte accentuer l'intégration de l'éthique à ses politiques et opérations et commencer à explorer l'incidence de son programme sur le comportement. Au nombre des mesures de la réussite du CEMT figurent les taux de participation aux activités d'apprentissage, la rétroaction qualitative et quantitative sur les activités d'apprentissage et le nombre de demandes de services encapsulés et personnalisés provenant de tous les secteurs et régions de Santé Canada.

Résultats du programme d'éthique de Santé Canada

- **Immédiats** – Plus grande ouverture individuelle et collective au questionnement, au dialogue et au débat sur les valeurs et l'éthique, ce qui aide le personnel de SC à réfléchir davantage aux aspects éthiques de son travail et à exercer un jugement éthique personnel.
- **Intermédiaires** – Plus grande intégration des valeurs et de l'éthique de SC et de la fonction publique à la gestion, aux structures, aux processus et aux pratiques informelles du ministère, ce qui donne lieu à un leadership commun et à une culture éthique plus solide dans l'ensemble (faire ce qui est bien) avec réduction des risques éthiques (réduire ce qui est mal).
- **Finals** – 1) Amélioration de la qualité de la prestation de services aux Canadiens en raison de l'équilibre optimal entre les valeurs de SC et de la fonction publique intégrées à la culture et aux activités du ministère et 2) réduction au minimum du risque de ratés sur le plan éthique.

Structure organisationnelle du Centre d'éthique en milieu de travail (2001-2006)

La structure organisationnelle apparaît dans l'organigramme ci-dessous. Le CEMT est hébergé par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation (BVR). Au moment où ce rapport sera publié, le CEMT sera hébergé par une nouvelle direction générale, la Direction générale des affaires publiques, de la consultation et des régions. Le Centre est dirigé par un directeur et compte quatre employés ayant chacun des connaissances spécialisées dans des secteurs organisationnels particuliers de même qu'en éthique. Le Centre applique une approche de portefeuille pour répondre aux besoins des clients. Différents membres du personnel se concentrent sur la collectivité scientifique, la collectivité des soins infirmiers et l'ensemble de la collectivité organisationnelle. Ils collaborent souvent à la mise au point et à la présentation d'activités et d'outils d'apprentissage. Chaque membre du personnel est également responsable de régions particulières. Le budget total du CEMT s'établit à 650 000 dollars, dont 370 000 dollars en salaires³ et 280 000 dollars en dépenses de F & E.



Mode de fonctionnement du modèle

Avec l'adoption de la Politique sur la divulgation interne en 2001, il y a eu nomination d'un agent supérieur qui relève directement du sous-ministre pour les questions de divulgation. Avec la création du Service d'ombudsman en 2003, les affaires signalées à ce service relevaient également du sous-ministre. Le Bureau de la divulgation examine quelques cas chaque année tandis que le Service d'ombudsman en traite plus de 500 par an. Le directeur du BVR entretient un réseau interne au ministère pour échanger de l'information, des tendances et assurer la bonne coordination du processus et de la gestion de cas. Des réunions de représentants des services juridiques, des communications, de l'accès à l'information, des syndicats, des régions, de la vérification, des RH et de la sécurité ont lieu trois fois l'an.

³ Un tiers de ces dépenses salariales vont au directeur du CEMT, qui est responsable du chapitre 1 du Code de valeurs et d'éthique de la FP et du SGIC. Les deux autres tiers des coûts salariaux du directeur proviennent des budgets d'autres unités de Santé Canada pour les services d'ombudsman et de la divulgation interne et ne sont pas comptabilisés dans le budget salarial de 370 000 dollars pour le CEMT.

Le CEMT applique un modèle qu'il qualifie d'« entrepreneurial ». La pertinence et la réputation du Centre dépendent de sa capacité d'établir des relations avec les clients et les intéressés et de démontrer qu'il offre un service à valeur ajoutée. En conséquence, tous les membres du personnel ont des compétences en relations interpersonnelles, recherche, analyse, présentations publiques, résolution de problèmes, collaboration, constitution et entretien de partenariats et en éthique pratique et théorique. Le personnel se rend souvent en région.

SC a un modèle qui se caractérise par la stabilité, le perfectionnement de personnes de l'intérieur, l'investissement dans l'expertise en éthique au besoin (tous les membres du personnel ont fait des études supérieures en éthique ou ont acquis de l'expertise en cours d'emploi) et l'aide et le soutien à d'autres ministères.

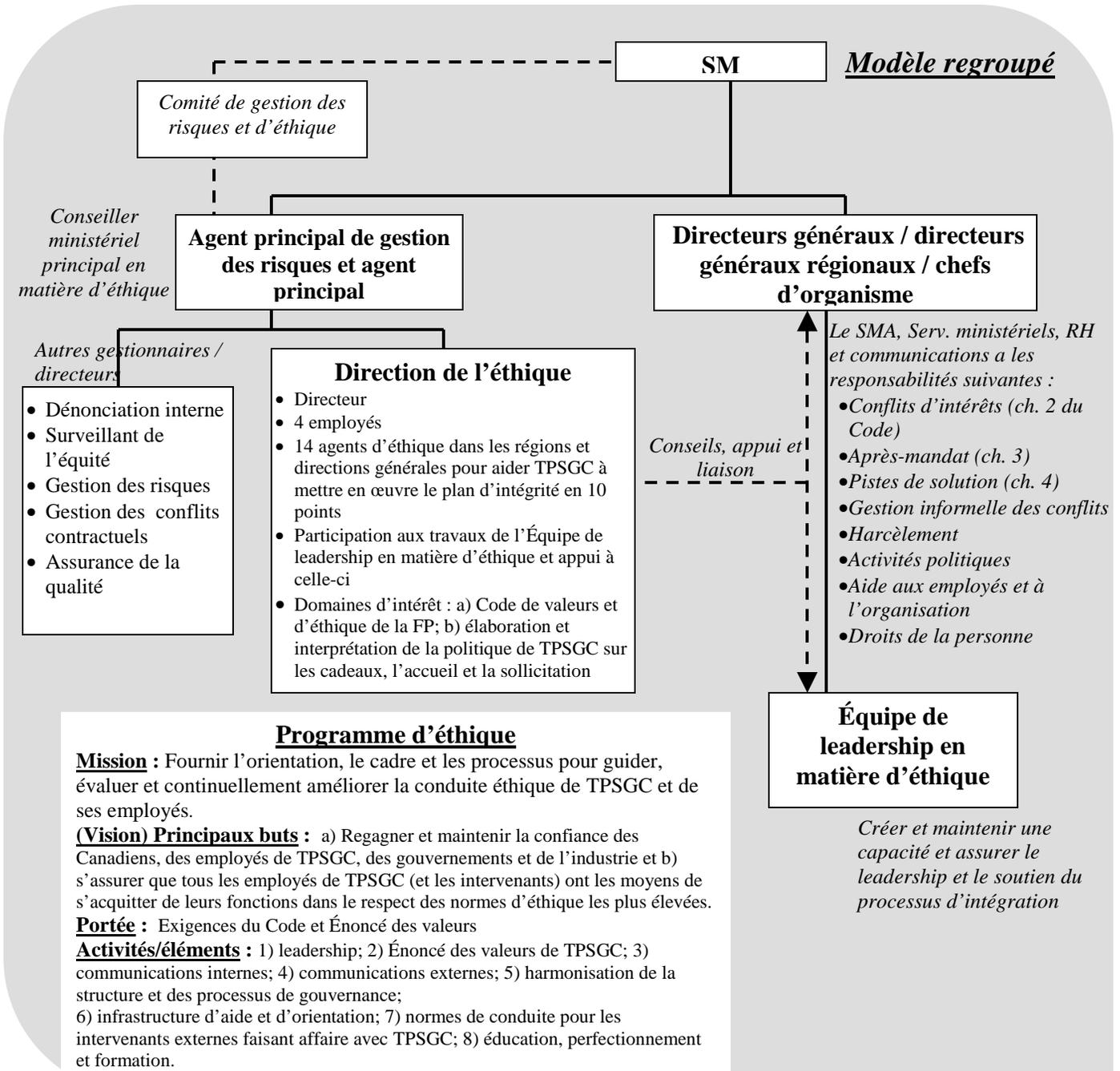
Survol du programme : Pratiques d'intégration des VE à la culture de l'organisation

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Leadership	<p>Prix d'excellence du SM en valeurs et éthique.</p> <p>Séances interactives d'une demi-journée avec des équipes de gestion sur l'élaboration de stratégies relatives aux valeurs et à l'éthique.</p> <p>Activités d'apprentissage plus générales, qui favorisent le leadership commun ou partagé et la promotion du jugement éthique.</p> <p>Le CEMT a recommandé que chaque région et direction générale élabore des plans en vue d'accroître l'apprentissage.</p>	<p>Mise en relief de l'importance des VE et de l'appui de la direction supérieure.</p> <p>Les leaders moraux doivent être des gestionnaires moraux, perçus comme tels, et capables de concrétiser l'éthique et de façonner un comportement approprié.</p> <p>Créer dans les comités de gestion une atmosphère propice à la discussion sur les valeurs et l'éthique.</p> <p>Les VE sont intégrées à l'évaluation du rendement des EX.</p> <p>Les dirigeants doivent renouveler les VE régulièrement en parrainant un dialogue actif, comme aspect continu du programme de gestion.</p>
Politiques et lignes directrices	<p>Fournir une orientation et de l'expertise au sein du ministère et à d'autres ministères en ce qui touche l'application du Code.</p> <p>Élaborer un code de conduite (dont s'occupe le service des RH avec la collaboration du CEMT).</p> <p>Travailler avec des responsables de la réglementation à l'élaboration d'une charte spécialisée des valeurs.</p>	<p>Les VE mettent l'accent à l'interne sur le comportement obligatoire et discrétionnaire et à l'externe sur la contribution au bien public.</p>
Communications	<p>Brochures sur les valeurs fondamentales, la prise de décisions éthique, le désarroi éthique, exercice d'élaboration d'une charte des valeurs, outils d'évaluation de l'éthique, affiches, dépliants et signets, ligne de service d'ombudsman sans frais, entre autres ressources.</p>	<p>Les employés doivent voir la preuve du bon fonctionnement du système : les modèles de rôle sont particulièrement efficaces.</p> <p>Un groupe de discussion a suggéré un processus « normalisé » de dialogue ou de discussion avec le personnel plutôt qu'un centre attendant d'être invité à participer. La bonne gestion laisse supposer que le CEMT s'engage à intervalles réguliers dans un dialogue avec les unités organisationnelles sur le risque et les possibilités de création d'une culture éthique.</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Apprentissage	<p>Conception et organisation d'ateliers et de séances d'orientation sur l'éthique, s'accompagnant de documents d'apprentissage personnalisés pour les équipes : <i>Éthique de tous les jours</i>, <i>Éthique 101</i>, <i>Désarroi éthique</i>, <i>Prise de décisions éthiques</i>, <i>Leadership éthique</i> et <i>Aborder l'éthique comme équipe de gestion</i>.</p> <p>Autres produits d'apprentissage, en particulier pour les cadres, sur les conversations sur l'éthique, la promotion du travail d'équipe, les cercles d'encadrement, la réduction du cloisonnement.</p> <p>Des modules sur l'éthique ont été intégrés aux programmes d'orientation et de formation en gestion.</p> <p>Plus de 3 445 personnes ont participé à des activités d'apprentissage sur l'éthique, ce qui exclut les brèves séances d'information.</p> <p>Le CEMT adapte ses produits actuels de sensibilisation et d'apprentissage pour les infirmiers, les scientifiques, les gestionnaires, les RH, les Finances, la collectivité de la réglementation, etc.</p>	<p>Le comité exécutif ministériel a recommandé que chaque région et direction générale élabore des plans pour accroître l'apprentissage.</p> <p>Les participants aux ateliers recommandent fortement une formation obligatoire, en particulier pour les gestionnaires.</p> <p>Les gestionnaires jugent les séances très utiles pour l'échange d'idées entre pairs.</p> <p>Tout cours offert par l'École de la fonction publique du Canada ou par le ministère devrait contenir une composante sur les valeurs et l'éthique. Les valeurs et l'éthique ne devraient pas faire uniquement l'objet de cours indépendants.</p> <p>La documentation doit être mise à jour constamment.</p>
Dotation	Services consultatifs sur les valeurs de la dotation	Le ministère a un processus volontaire d'entrevue de départ dont la mise en place n'est pas uniforme. Les participants aux discussions de groupe estiment qu'on pourrait normaliser cette procédure et donner accès aux résultats.
Évaluation du rendement du personnel	<p>On commence à formuler des recommandations quant aux façons de mieux intégrer les préoccupations liées aux valeurs fondamentales aux processus ministériels réguliers (p. ex. dotation et évaluation du rendement).</p> <p>Les EX ont trois indicateurs pour l'évaluation des valeurs et de l'éthique.</p>	Le ministère devrait assurer l'uniformité de l'évaluation des EX par rapport aux trois indicateurs des VE.
Outils	Des jeux-questionnaires, des questionnaires et des exercices ont été élaborés comme outils de sensibilisation. Une banque d'études de cas, un site Web et d'autres ressources documentaires sur l'éthique ont été élaborés.	
Plans	Le Bureau de la gestion intégrée de Santé Canada met l'accent sur la mise au point de méthodes cohérentes de planification des activités.	<p>Les secteurs opérationnels devraient intégrer à leur planification des mesures du rendement (p. ex. les plaintes), la définition des risques éthiques éventuels et une évaluation générale de la « santé » de l'organisation sur le plan des valeurs et de l'éthique.</p> <p>L'analyse de l'environnement devrait intégrer les considérations relatives aux risques éthiques</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
		qui sont fondées sur des cadres et processus détaillés de gestion du risque aux échelons des directions générales et des directions.
Organisation	Voir l'organigramme et la description ci-dessus.	<p>Les questions relatives à la prestation de conseils et aux recours devraient être distinctes de l'apprentissage, des politiques et de l'engagement envers l'éthique.</p> <p>Trois ou quatre agents de plus permettraient d'élaborer un plus grand nombre d'outils et d'assurer un dialogue régulier avec les sous-unités organisationnelles.</p> <p>Le Centre d'éthique en milieu de travail doit servir de « point de convergence » en ce qui a trait aux conseils, aux outils et à l'apprentissage.</p>
Comités/groupes de travail		La création de réseaux permet d'« optimiser » les efforts déployés pour assurer la progression du programme de valeurs et d'éthique.
Gestion des risques	D'autres groupes du ministère se concentrent sur ce domaine, et notamment sur les questions de conformité. Le groupe de la vérification s'occupe des questions relatives au contrôle, aux finances et aux risques. On signale qu'ils consultent le CEMT lorsqu'ils dressent des profils d'évaluation du risque.	Les cadres de gestion du risque devraient comporter des répertoires des risques éventuels. Le niveau et le type de risque devraient être pesés dans chaque organisation du ministère.
Mesure du rendement et rapports sur le rendement	<p>SC a fait rapport sur les exigences du Cadre de responsabilisation de gestion liées aux valeurs et à l'éthique. Le CEMT a élaboré un modèle logique, des indicateurs de rendement et des outils d'enquête.</p> <p>Le CEMT a lancé des outils pour prendre le pouls et de courts sondages confidentiels comme point de départ en vue d'un dialogue d'équipe. Le personnel évalue son milieu de travail par rapport aux valeurs idéales et aux principales caractéristiques de l'éthique en milieu de travail.</p>	Il est nécessaire d'avoir des outils pour mesurer le « climat éthique », mais ils ne devraient pas faire double emploi avec le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Dans un tel cas, la lassitude et le manque d'intérêt s'installeront.

5.0 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)



Liens à l'intérieur de l'organisation

Avec....	But
EFPC	Formation
Établissements universitaires	Connaissances
Associations	Pratiques exemplaires

Liens à l'extérieur de l'organisation

- RH
 - o Renvoi aux RH des questions/demandes de renseignements dans leur centre de responsabilité (p. ex. conflits d'intérêts)
 - o Programmes de formation
- Gestion des risques – intégration du risque éthique

Modèle de gouvernance

« *Intégrer les valeurs et l'éthique à la culture organisationnelle* »

Évolution du modèle de valeurs et d'éthique

La grande priorité de TPSGC est de créer un ministère qui soit généralement reconnu comme une organisation éthique de premier plan. Le Programme d'éthique de TPSGC est axé sur les valeurs, ce qui suppose que les employés sont déjà engagés envers un comportement éthique. Le programme a été adopté pour offrir une orientation, un cadre et des processus pour guider, évaluer et continuellement améliorer la conduite éthique de TPSGC et de ses employés. Le programme était d'abord constitué de cinq stratégies : mettre l'accent sur l'engagement des dirigeants, s'engager dans un dialogue sur l'éthique, aider les employés à prendre des décisions, fournir des conseils en matière d'éthique et prodiguer des conseils et favoriser le consensus sur ce qui constitue une bonne mesure éthique.

Le programme a débuté officiellement en 1997 avec la nomination d'un cadre supérieur comme champion de l'initiative en matière d'éthique, qui fut nommé en 1999 conseiller ministériel principal en matière d'éthique. En 1999 également, on a créé le Bureau de l'élaboration de l'éthique (BEE) pour appuyer les objectifs du Programme d'éthique. Le BEE était un petit bureau devant aider les employés, les secteurs et les directions générales en leur fournissant de l'information pour qu'ils puissent intégrer les considérations d'ordre éthique à leurs méthodes, régimes, plans et stratégies. Pour établir le Programme d'éthique et s'assurer de la participation de la haute direction du ministère, on a constitué une équipe de leadership en matière d'éthique (ELE) composée de cadres de diverses directions générales/régions et organismes de TPSGC. On a ainsi obtenu un forum pour discuter des répercussions des valeurs et de l'éthique sur le travail.

En 2003, le ministère a dressé et communiqué aux employés un plan d'intégrité en dix points, comme nous l'exposons ci-dessous. Même si le BEE était chargé de coordonner la mise en œuvre du plan et d'y contribuer, les directions générales, les régions et les organismes de TPSGC sont responsables de la qualité du climat éthique dans leurs organisations en mettant le plan en œuvre comme suit :

- 1) Clarifier la responsabilisation de la direction par le réaménagement de l'organisation.
- 2) Établir une solide infrastructure d'éthique en nommant des agents d'éthique dans chaque direction générale, région et organisme.
- 3) Établir des liens avec d'autres ordres de gouvernement pour l'échange de connaissances sur les questions d'ordre éthique.
- 4) Communiquer le cadre d'éthique.
- 5) Renforcer et promouvoir l'Énoncé des valeurs de TPSGC et donner des directives pour son application.
- 6) Publier des lignes directrices pour évaluer et gérer les risques d'ordre éthique.
- 7) Intégrer la responsabilisation à l'égard de l'intégrité comme facteur de la rémunération au rendement.
- 8) Offrir une orientation, de la formation et un soutien continu en matière d'éthique dans chaque direction générale, région et organisme. (On a fixé un objectif de 70 p. 100 des employés de 7 700 postes représentant un risque d'ordre éthique et tous les gestionnaires devaient avoir reçu la formation en éthique avant la fin de l'année financière 2005-2006. Le ministère compte 13 000 employés.)
- 9) Favoriser les discussions sur les questions d'ordre éthique au sein du ministère.
- 10) Informer les clients, les fournisseurs de services et le grand public des mesures prises pour assurer l'intégrité de TPSGC.

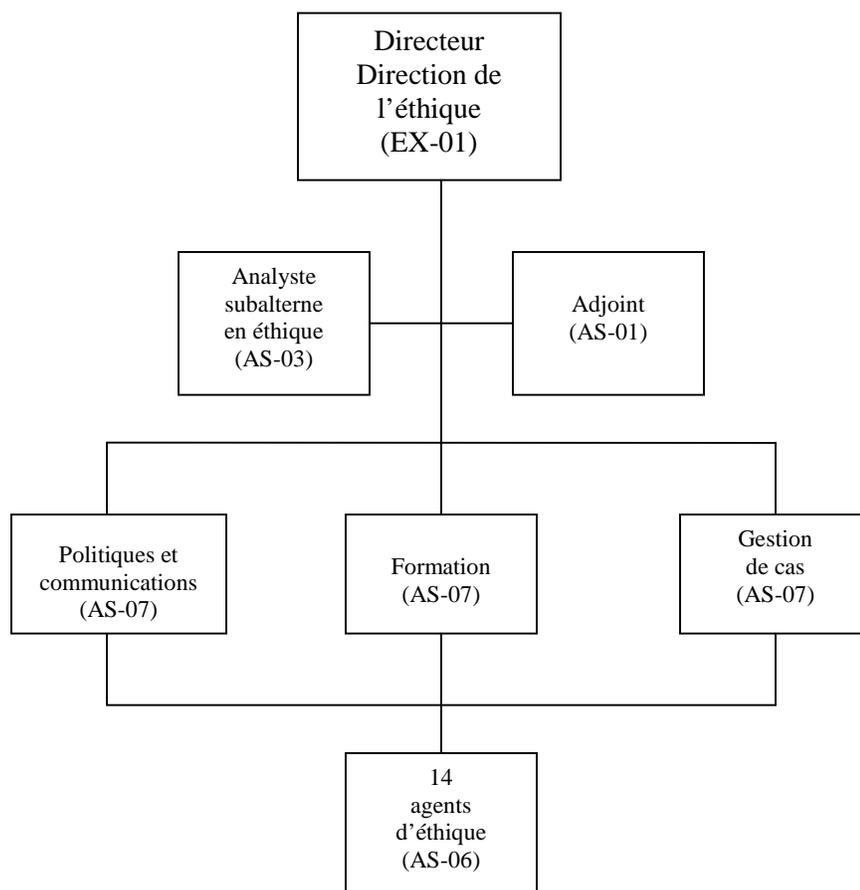
Jusqu'à une époque récente, le directeur général, Direction générale de la vérification et de l'éthique, était le conseiller ministériel principal en matière d'éthique relevant du sous-ministre. En octobre 2005, le Bureau de l'agent principal de gestion des risques (BAPGR) s'est vu confier cette responsabilité et celle de la Direction de l'éthique. Au cours de la dernière année, le Bureau de l'élaboration de l'éthique a été rebaptisé Direction de l'éthique (DE), laquelle assume la responsabilité continue du Programme d'éthique en soutien au plan d'intégrité en dix points. De plus, on a augmenté le personnel de base de la DE pour y inclure 14 agents d'éthiques des directions générales, régions et organismes. Ceux-ci sont chargés d'offrir des services consultatifs et de sensibilisation.

Buts (résultats) de la Direction de l'éthique (Programme d'éthique)

- Regagner et maintenir la confiance des Canadiens, des employés de TPSGC, des gouvernements et de l'industrie
- s'assurer que tous les employés de TPSGC (et les intervenants) ont les moyens de s'acquitter de leurs fonctions dans le respect des normes d'éthique les plus élevées

Structure organisationnelle de la Direction de l'éthique

Voici l'organigramme de la structure organisationnelle. Le directeur de la Direction de l'éthique relève de l'agent principal de gestion des risques. Il a trois employés AS-7 responsables des politiques et des communications, de la formation et de la gestion de cas. Quatorze agents d'éthique (AS-6) relèvent, dans une structure de gestion matricielle, des trois AS-7 de la DE. Le directeur finance leurs salaires et les projets entrepris, pour le compte du ministère, dans le domaine des valeurs et de l'éthique.



Les rapports hiérarchiques entre les AS-7 et les agents d'éthique sont d'ordre administratif (évaluation et charge de travail) et servent à l'orientation. Pour assurer la cohérence des modes de prestation de conseils et de mise en œuvre du programme, les agents d'éthique se réunissent régulièrement et sont également tenus de demander l'avis des AS-7 sur les cas. Les agents d'éthique établissent des relations de travail avec chaque AS-7 sur différentes questions, cas ou projets, selon le champ d'expertise et de responsabilité du AS-7.

Les agents d'éthique travaillent comme une organisation regroupée au sein de TPSGC. Ils font rapport régulièrement et sont financés par la DE, qui définit leurs responsabilités et l'étendue de leurs activités. Toutefois, ils font partie des directions générales, des régions et des organismes en tant que fournisseurs de services offrant des conseils fonctionnels, une orientation, une aide à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'action liés à l'éthique et un soutien à la sensibilisation au chef de la direction générale, de la région ou de l'organisme. La DE cherche à s'assurer que les agents d'éthique sont bien intégrés aux activités de la direction générale, dans les limites de leurs responsabilités, et à assurer la cohérence dans la mise en œuvre du programme de valeurs et d'éthique.

Les responsabilités des agents et du personnel de base sont décrites ci-dessous (« Mode de fonctionnement du modèle »). La détermination de la taille de l'effectif de la Direction s'appuie sur divers facteurs, dont les suivants :

- **La décision de faire des agents d'éthique des agents à temps plein, en fonction de la charge de travail prévue**, en tenant compte des exigences en matière de formation (objectif obligatoire de 70 p. 100 des employés occupant des postes représentant un risque d'ordre éthique en 2005-2006 et de 100 p. 100 en 2006-2007) et des responsabilités relatives à des activités comme les demandes de renseignements sur l'éthique, l'élaboration de plans d'action, la formulation de conseils, l'élaboration de politiques et la participation à des réunions et à d'autres activités de sensibilisation. Les « capacités » définies pour les agents d'éthique comprennent : capacités de mettre en œuvre diverses politiques et initiatives, de travailler en équipe, de travailler dans un climat de tension et de faire des exposés et de communiquer efficacement. Des connaissances et de l'expérience sont requises dans des domaines comme les suivants : mandat ministériel, intégration de l'éthique au milieu de travail, gestion de projets, analyse des demandes de renseignements, formulation de conseils sur des questions liées à l'éthique et formation et sensibilisation relatives à l'éthique.
- **La nécessité de l'expertise du personnel de base dans les principaux champs de responsabilité de la Direction**, c'est-à-dire les politiques, les communications, la formation et la gestion de cas. L'objectif principal est d'assurer la cohérence et la qualité des interventions dans le domaine des valeurs et de l'éthique (p. ex. la formation). Le personnel de base s'occupe des cas et traite les questions d'ordre éthique, dont le nombre devrait augmenter à mesure que la formation obligatoire suscitera une prise de conscience et de l'intérêt.
- **À l'échelon régional, un certain nombre de programmes ont du personnel à temps plein qui offre des services aux employés et aux gestionnaires**, soit les organisations suivantes : PAEO, SGIC, Éthique et Harcèlement. PAEO, Éthique et Harcèlement sont des organisations décentralisées avec du personnel en région, tandis que SGIC envoie régulièrement du personnel en région. Chaque organisation a indiqué que ses exigences uniques, sa manière différente d'interagir avec les clients, les préoccupations relatives à la confidentialité et d'autres considérations justifiaient un personnel distinct dans les régions. Les gestionnaires de TPSGC reconnaissent qu'un important travail de sensibilisation est nécessaire pour s'assurer que les employés comprennent les différents rôles et contributions de chaque type d'agent.

Le budget de la Direction est de 2 millions de dollars, dont 1,65 million en salaires pour 19 ETP et 350 000 dollars en dépenses de F & E. Les directions générales financent la formation. Les dépenses de F & E servent à payer les voyages pour les réunions, la formation du personnel, la traduction et les employés temporaires. La formation du personnel de la DE est essentielle pour s'assurer qu'il offre un service de qualité et constant.

Mode de fonctionnement du modèle du ministère

Le ministère a défini des paramètres ou un cadre qui établissent les buts, la structure et les responsabilités connexes du programme. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons une description sommaire du cadre de responsabilités.

Élément du cadre	Sommaire des rôles et responsabilités
Agent principal de gestion des risques	<p>Agent principal – Application du Code de la FP; politiques et directives sur l'acceptation de cadeaux et de services d'accueil et les lobbyistes; enquête factuelle sur les conflits d'intérêts, mais la détermination finale incombe au SM-DGSMRHC; divulgation interne d'actes répréhensibles.</p> <p>Conseiller ministériel principal en matière d'éthique – Responsabilité du Programme d'éthique; politique, lignes directrices et procédures relatives à l'éthique; mise en œuvre du Programme d'éthique; prestation de conseils, y compris aux membres du comité exécutif (CE) et à la collectivité des EX; examen et analyse périodiques des politiques ministérielles et d'autres importantes initiatives pour l'inclusion des exigences en matière d'éthique; surveillance de l'efficacité du Programme d'éthique.</p>
Comité de gestion des risques et d'éthique	Approuve les politiques sur l'éthique; résout les problèmes relatifs au programme; approuve le plan de travail et le budget du Programme d'éthique; assure l'efficacité générale du Programme d'éthique.
Directeurs généraux, chefs d'organisme et directeurs généraux régionaux (DGR)	Création d'une culture éthique favorisant les normes d'éthique les plus élevées; enseignement/formation; mise au point de mécanismes sûrs permettant aux employés de soulever des préoccupations d'ordre éthique; surveillance du Programme d'éthique; propagation de l'Énoncé des valeurs de TPSGC (p. ex. par un réaménagement des programmes, des structures et des processus).
SMA – Services ministériels, ressources humaines et communications (DGSMRHC)	Veiller à ce que tous les programmes soient élaborés et exécutés conformément au Programme d'éthique de TPSGC; mettre à œuvre des programmes relatifs par exemple au harcèlement, à la prévention, au règlement et aux conflits d'intérêts; élaborer des activités et outils d'apprentissage; intégrer les éléments du Programme d'éthique; rendre compte de la formation sur l'éthique; procéder à des évaluations de l'efficacité de l'apprentissage; coordonner la présentation de la formation sur l'éthique dans la Région de la capitale nationale.
Gestionnaires et superviseurs	Appuyer/respecter les normes d'éthique et veiller à ce que les valeurs du ministère fassent partie intégrante du milieu de travail; offrir des occasions de dialogue sur l'éthique; se réunir officiellement au moins une heure par an avec les subalternes pour donner l'occasion de soulever des préoccupations ou des risques d'ordre éthique; promouvoir un climat éthique; fournir des conseils, de l'information et un appui aux employés.
Employés de tous les échelons	Prendre connaissance de l'Énoncé des valeurs et du Programme d'éthique de TPSGC; appuyer/respecter les valeurs et les normes d'éthique; signaler au superviseur toute connaissance d'actes contraires à l'éthique; participer à des activités d'apprentissage.
Directeur, Direction de l'éthique	Sensibilisation; plans relatifs aux politiques et procédures liées à l'éthique; recherche; aide aux gestionnaires et au personnel; participation à l'élaboration de la formation; appui aux directions générales, organismes et régions; maintien de communications confidentielles; conseils en éthique; enquêtes sur les procédures; documents sur l'éthique pour les communications; centre d'expertise par l'entremise d'une liaison avec des spécialistes de l'éthique; leçons retenues; surveillance de l'état du programme; consultation, coordination et appui de l'Équipe de leadership en matière d'éthique (ELE); évaluation du rendement des

Élément du cadre	Sommaire des rôles et responsabilités
	agents d'éthique.
Agents d'éthique	Appuyer leurs SMA/DGR/PDG dans l'exercice de leur mandat, dans leurs organisations respectives, en ce qui a trait à l'éthique en offrant des services comme les suivants : a) aider la direction et le personnel de la direction générale à résoudre des problèmes et à prendre des décisions d'ordre éthique (information, conseils, orientation, encadrement et suivi); b) offrir un soutien à la direction (p. ex. formation en éthique, repérage des questions d'ordre éthique et des tendances en la matière, faire rapport sur le processus d'intégration, promouvoir des pratiques éthiques, participer à des réunions de la direction et tenir des séances de dialogue); c) agir à titre d'agent de liaison (p. ex. entre la Direction de l'éthique et les membres de l'Équipe de leadership en matière d'éthique et avec d'autres intervenants externes et internes).
Équipe de leadership en matière d'éthique (ELE)	L'équipe est composée de cadres des directions générales, des régions et des organismes responsables d'aider leurs SMA/DGR/PDG à : a) créer et maintenir des capacités (p. ex. fournir une rétroaction à la Direction de l'éthique, partager des initiatives dans leurs secteurs opérationnels, travailler en étroite collaboration avec leurs agents d'éthique et assister aux réunions régulières de l'ELE); b) assurer le leadership du processus d'intégration et l'appuyer (p. ex. en intégrant le programme à leurs processus opérationnels, faisant la promotion du programme, assurant la liaison avec les agents d'éthique, cernant les secteurs de risque et en prodiguant des conseils sur les indicateurs et la mesure du rendement).

Le Programme d'éthique comporte huit éléments définis :

- 1) Engagement des dirigeants – Les gestionnaires de tous les échelons exercent un solide leadership en matière d'éthique, de la haute direction vers le bas de la hiérarchie
- 2) Énoncé des valeurs de TPSGC – Un document évolutif définissant les règles de base du comportement, de l'interaction et de la prise de décisions
- 3) Communications – sensibiliser, maintenir l'impulsion, obtenir une rétroaction, communiquer les succès
- 4) Harmonisation de la structure et du processus de gouvernance – Veiller à ce que les politiques, les plans, les procédures, les pratiques de toutes les parties du ministère soient conformes à l'Énoncé des valeurs éthiques
- 5) Enseignement, perfectionnement et formation – Favoriser le dialogue, la prise de conscience et la connaissance des questions d'ordre éthique; s'engager envers des pratiques et des comportements éthiques et familiariser les gens avec le Programme d'éthique de TPSGC
- 6) Infrastructure d'aide et d'orientation – Améliorer les services consultatifs sur l'éthique en nommant des agents d'éthique dans toutes les directions générales; élaborer des outils appropriés; établir une ligne d'assistance
- 7) Communications avec les fournisseurs et les intervenants externes – Outil de communication pour les fournisseurs; consultation et dialogue avec les intervenants externes; publication et distribution de l'outil de communication
- 8) Communications externes – Communiquer les nouvelles; créer un site Web sur l'éthique; communiquer avec l'industrie, d'autres ministères et les Canadiens; organiser des séminaires avec l'industrie

Le travail de tous les jours du programme repose sur la relation entre la Direction et les agents d'éthique. Actuellement, ils mettent l'accent sur les activités d'apprentissage, la gestion de cas, la révision de l'Énoncé des valeurs de TPSGC, la sensibilisation au programme, l'élaboration de politiques sur les cadeaux et l'accueil, les mesures de dotation et l'encadrement des nouveaux employés. On a élaboré pour le plan d'intégrité en dix points un modèle logique qui définit les activités, les extrants et les résultats attendus. Ce modèle servira de fondement aux décisions en matière de planification et de ressources.

Dans la création des postes d'agent d'éthique, la Direction s'est tournée vers l'Équipe de leadership en matière d'éthique pour assurer l'acceptation, parvenir à une entente sur les rôles et les responsabilités des agents et fournir une orientation sur l'évolution du Programme d'éthique. Les dirigeants de l'éthique continuent d'offrir un important point d'accès aux agents d'éthique pour la promotion du programme et l'intégration générale des démarches éthiques aux opérations. Par exemple, les dirigeants de l'éthique ont été priés de veiller à ce qu'un plan d'action triennal soit élaboré pour l'intégration de l'éthique et prévoie des mesures comme la rémunération au rendement et des objectifs de formation. La Direction et les dirigeants de l'éthique ont également collaboré à la détermination des groupes d'employés à risque plus élevé qui devraient recevoir la première série de séances de formation obligatoires sur l'éthique.

La Direction a également des interactions quotidiennes régulières avec le personnel de la Direction générale des RH, en particulier en ce qui touche la gestion de cas (p. ex. conflits d'intérêts). Les gestionnaires de tous les secteurs des valeurs et de l'éthique décrits dans le diagramme au début de la présente partie ont des réunions spéciales pour discuter de questions communes et communiquer régulièrement sur des questions quotidiennes de gestion de cas.

La Direction a élaboré un protocole d'entente pour officialiser ses relations opérationnelles avec les groupes des RH. L'objectif était d'élaborer des protocoles d'interaction et de partage de responsabilités et de créer une banque de cas pouvant servir de documentation de référence pour : a) assurer l'uniformité du traitement des demandes; b) élaborer des études de cas pour la formation en vue de l'élaboration de lignes directrices, de politiques et (ou) de normes opérationnelles.

Survol : Pratiques d'intégration des VE à la culture de l'organisation

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Leadership	<p>Annonces du sous-ministre, tables rondes des SMA, décisions d'investissement dans des ressources supplémentaires, changements organisationnels, entre autres activités en matière de leadership.</p>	<p>Les SMA sont responsables du climat éthique de leurs organisations et reçoivent l'appui de spécialistes de l'éthique, des dirigeants de l'éthique et de l'aide d'autres sources. Cette responsabilisation sera évaluée au moyen de mesures du rendement. Il faut trouver un juste milieu entre l'imposition de ce que doivent faire les SMA et la souplesse accordée dans la mise en œuvre.</p> <p>La stabilité du Programme d'éthique repose sur une vision claire et diffusée et l'appui des dirigeants. La perception selon laquelle tous les employés du ministère sont tenus responsables des récents manquements à l'éthique du gouvernement représente un obstacle clé à surmonter. Il faut susciter un véritable intérêt parmi les employés à l'égard des discussions sur les valeurs et l'éthique. Des messages constructifs des dirigeants sur la contribution éventuelle d'un programme d'éthique sont essentiels pour éviter que les employés aient l'impression qu'on juge leur comportement contraire à l'éthique en raison de l'attention accrue accordée au programme.</p> <p>Une autre importante exigence en matière de leadership consiste à « prêcher par l'exemple » en adoptant un comportement très respectueux de l'éthique.</p>
Politiques et lignes directrices	<p>Application du <i>Code de valeurs et d'éthique de la FP</i> dans l'environnement ministériel. Révision de l'Énoncé des valeurs de TPSGC.</p> <p>Dans le plan de travail 2006-2007, la DE présentera une stratégie d'examen des politiques en vigueur pour assurer leur harmonisation avec les résultats attendus du Programme d'éthique et l'Énoncé des valeurs.</p>	<p>Il est essentiel d'avoir un cadre et des lignes directrices pour l'élaboration d'un programme d'éthique viable. De plus, il faut appliquer le Code de la FP et le publiciser dans un langage clair et simple.</p>
Communications	<p>Poursuite du déploiement de la stratégie de communication du plan d'intégrité, prévoyant notamment une campagne de sensibilisation, une stratégie relative aux sites Web (interne et externe), une contribution régionale à des articles et un soutien au service des acquisitions en vue de l'adoption d'un code de conduite. On a conçu des affiches, un site Web, des stands et d'autres documents ainsi que des outils d'établissement de rapports.</p>	<p>Par-dessus tout, il faut constamment renouveler les communications du Programme d'éthique. Les messages doivent continuer de susciter l'intérêt des employés. Il importe de diffuser des messages constructifs à l'aide d'exemples de réussite.</p> <p>Un objectif essentiel des communications est d'indiquer aux employés où s'adresser dans l'organisation pour obtenir des conseils ou des recours. Il faut à cette fin utiliser un langage clair et simple, décrivant le rôle du programme, des partenaires du programme (ex., Harcèlement), des conseillers en éthique, des dirigeants et des employés. Le site Web actuel fournit de l'information et indique notamment quels sont les nombreux points d'accès pour les employés. En plus des produits de communication courants (affiches, stands, sites Web, courriel, brochures), les activités d'apprentissage permettent également de faire connaître</p>

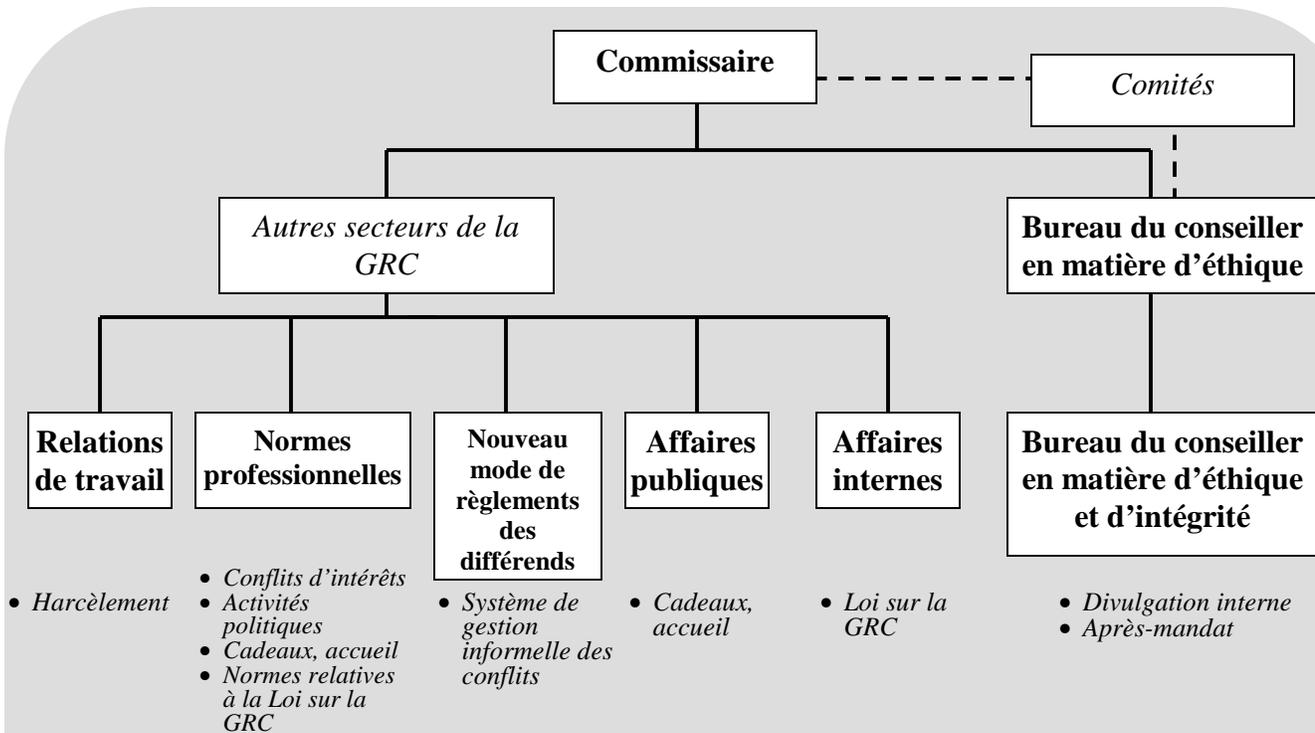
Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
		le rôle et les services du programme et de clarifier le rôle du Programme d'éthique par rapport aux autres programmes. En plus du rappel officiel des obligations des employés en vertu des codes de valeurs et d'éthique, d'autres communications sont élaborées pour accroître la sensibilisation. Les gestionnaires et les dirigeants de l'éthique doivent jouer un rôle important dans la sensibilisation et pouvoir bénéficier des bons outils et instructions.
Apprentissage	L'apprentissage est un élément clé du programme. Pour la formation de base en éthique, on a fixé un objectif obligatoire de 70 p. 100 des employés occupant des postes comportant des risques d'ordre éthique et de 100 p. 100 des gestionnaires d'ici la fin de l'exercice 2005-2006. La proportion d'employés doit augmenter à 100 p. 100 en 2006-2007. Les agents d'éthique et le personnel de la Direction ont fait des exposés à diverses activités d'apprentissage et à l'occasion de journées de réflexion de la direction et du personnel. Les agents d'éthique sont tenus d'élaborer leur propre plan d'apprentissage en appui à l'exercice de leurs responsabilités.	<p>Le ministère a pris la décision de fixer un objectif obligatoire de financement de la formation sur les budgets des directions générales/régions/organismes. On juge que c'est un élément essentiel à l'accroissement de la sensibilisation. Au cours des séances de formation, les réserves au sujet du programme sont dissipées et le programme est accepté.</p> <p>Le dialogue sur l'orientation du programme et sur les dilemmes d'ordre éthique est essentiel. Ce dialogue doit se dérouler à l'échelon opérationnel et avec la haute direction. Il devrait porter sur les dilemmes éthiques, les conflits de valeurs et la relation entre le Code de valeurs et d'éthique de la FP et les codes/normes professionnels (p. ex. ingénieurs).</p> <p>Les exposés et d'autres activités de sensibilisation sont essentiels à la reconnaissance du rôle évolutif du Programme d'éthique. Ces activités peuvent avoir lieu à des conférences de gestionnaires, à des conférences et journées de réflexion de cadres, à des réunions du personnel de secteur, etc.</p>
Dotation	<p>Des concours pour stabiliser les postes en éthique sont organisés.</p> <p>Dans l'embauche des employés du ministère, on aborde les compétences en valeurs et éthique.</p>	<p>Les postes de la Direction sont dotés d'AS tandis que ceux de la Direction générale des RH sont dotés de PE. Les deux types de classification ont des exigences différentes en matière d'études et de formation. Les relations de travail peuvent constituer un élément de la formation des PE, qui peuvent se permettre une perspective plus large sur les questions organisationnelles, dont la gestion des conflits et l'orientation.</p> <p>Bien que des compétences en valeurs et éthique puissent être définies à des fins d'embauche, la difficulté consiste à évaluer pleinement l'acquisition par le candidat des compétences définies.</p>
Évaluation du rendement du personnel	<p>Dans le cadre du plan d'intégrité en 10 points, le ministère établit comme objectif l'intégration des valeurs et de l'éthique à l'évaluation du rendement et aux décisions relatives à la rémunération conditionnelle.</p> <p>Les ententes sur le rendement des EX renvoient aux valeurs et à l'éthique.</p>	<p>Des indicateurs peuvent être définis en ce qui a trait à la qualité du climat éthique (p. ex. plaintes pour harcèlement, roulement, griefs, conflits, degrés de stress, absentéisme, etc.). Le Sondage auprès des fonctionnaires permet également d'obtenir des renseignements partiels utiles à l'évaluation du climat éthique. Mais ils ne disent pas tout. Il faut élaborer une architecture de rendement plus complète qui soit transparente en ce qui concerne les lignes directrices, les attentes et les mesures en place. À défaut d'indicateurs de rendement convenus et définis,</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
		il peut être nécessaire d'adopter une approche plus prescriptive pour assurer le rendement dans l'intégration des valeurs et de l'éthique. On peut le faire par renvoi aux plans ou aux listes de contrôle des initiatives ou à des mesures qui doivent être prises. Une liste suggérée de ces mesures peut être dressée par l'entremise des travaux de la Direction, des dirigeants de l'éthique, de l'agent d'éthique, de la haute direction et des comités.
Outils	On a élaboré et diffusé une fiche des étapes nécessaires à la prise de décisions éthique. Les autres outils utilisés sont un site Web et des lignes 1-800.	Les outils de prise de décisions sont jugés très utiles, dont même les listes de vérification devant servir de « filtre éthique » pour les décisions. Les études de cas sont aussi jugées utiles pour démontrer comment de bonnes décisions éthiques peuvent être prises. C'est ensuite une question de formation et de pratique pour assurer l'application intuitive des méthodes de prise de décisions au travail de tous les jours.
Plans	Le plan d'intégrité en 10 points sera mis en œuvre par l'entremise des plans d'action des directions générales, régions et organismes. La Direction continuera de planifier ses activités pour la prochaine année et au-delà. La Direction élabore un plan de viabilité à long terme pour les valeurs et l'éthique, comportant un plan stratégiques et un plan tactique.	Les considérations d'ordre éthique doivent être intégrées aux processus de planification opérationnelle. Pour cela, il faut définir les dilemmes, les risques et les problèmes d'ordre éthique et déterminer et doter en ressources les interventions ou les changements structurels. À l'échelle ministérielle, un feuille de route pluriannuelle du Programme d'éthique est nécessaire pour définir l'orientation et les réalisations attendus à long terme.
Organisation	Voir la structure organisationnelle et la description plus haut.	<p>Pour faire accepter le concept d'agents d'éthique oeuvrant dans chaque direction générale, région et organisme les dirigeants ou les champions de l'éthique doivent jouer un rôle consultatif concerté. Les dirigeants de l'éthique jouent un rôle essentiel dans les grandes organisations en communiquant les initiatives à la direction et en s'assurant de l'élaboration de plans d'action sur l'intégrité.</p> <p>L'efficacité du programme dépend de la capacité des agents d'éthique de bien s'intégrer à la culture de travail du ministère. Il faudra pour cela du leadership, une bonne collaboration et des compétences appropriées. Les compétences en relations interpersonnelles sont cruciales. Les agents d'éthique doivent être perçus comme des spécialistes, des mentors et des conseillers.</p> <p>La Direction de l'éthique cherche un rôle visible en travaillant avec des collègues à l'intégration des considérations d'ordre éthique aux politiques, à la planification, à la gestion des risques et à d'autres procédés de gestion quotidiens.</p>
Comités/groupes de travail	Les communications informelles entre les unités organisationnelles semblent se faire convenablement. La Direction siège au comité de gestion des risques et d'éthique pour la définition de l'orientation et à d'autres fins de gestion	<p>Les réunions de coordination et les communications quotidiennes régulières sont importantes. En général, les relations de travail doivent être établies et définies au moyen de protocoles, de réunions et d'autres mesures semblables.</p> <p>Les changements à la fonction de vérification et</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
	<p>et tient lieu de secrétariat de l'Équipe de leadership en matière d'éthique, dont elle est un membre clé. L'Équipe de leadership se réunit trois fois l'an et tient entre-temps d'autres réunions par conférence téléphonique. Les agents d'éthique se réunissent chaque semaine pour discuter des cas, assurer la cohérence et enrichir le fondement des conseils.</p>	<p>l'importance accrue de cette dernière donnent à penser qu'il est plus approprié de confier la vérification et l'éthique et la gestion des risques à deux comités distincts.</p>
<p>Gestion des risques</p>	<p>Des discussions régulières ont été tenues par la Direction de la vérification en ce qui concerne les risques.</p>	<p>Le Programme d'éthique doit faire partie intégrante des initiatives de changement culturel au ministère, comme celles qui sont liées au mieux-être en milieu de travail et à la gestion des risques. Les risques et l'éthique sont étroitement reliés étant donné qu'un des plus grands risques à la « réputation » des ministères provient des manquements à l'éthique. Un objectif important du programme est d'intégrer les valeurs et l'éthique aux activités en cours afin d'intégrer complètement la gestion des risques à la culture de travail du ministère. L'embauche, l'évaluation du rendement, la gestion des risques, l'examen des politiques, les communications et les acquisitions feront partie des domaines touchés.</p>
<p>Mesure du rendement et rapports sur le rendement</p>	<p>Voir l'information ci-dessus à la rubrique Évaluation du rendement. Les spécialistes des ressources humaines dressent des rapports statistiques sur tous les programmes (p. ex. harcèlement et conflits d'intérêts) qui sont intégrés au Bilan social. On rédige un rapport trimestriel sur les relations de travail, l'éthique, la sécurité ministérielle, entre autres.</p>	<p>Il est important d'avoir régulièrement un tableau des tendances statistiques et des tendances observées par enquête pour prendre le « pouls » du ministère et de ses diverses organisations. Il est difficile, en raison de certaines limites imposées par la confidentialité, de faire rapport sur les indicateurs, les changements au nombre de cas et le climat éthique des diverses directions générales.</p> <p>L'expression « climat éthique » peut comprendre un ensemble de considérations et de préoccupations. Par exemple, pour certains répondants le « mieux-être » en milieu de travail englobe l'état des valeurs et de l'éthique dans une organisation. Il touche des questions à la santé (l'aspect physique), au travail (les conditions), à la culture (les normes) et aux gens (le psychosocial). Il y a des méthodes officielles d'évaluation du mieux-être, comme le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, auquel on a ajouté quelques questions sur les valeurs et l'éthique. Le ministère envisage aussi d'utiliser l'Indice de la culture d'entreprise en matière de santé, qui est une méthode de rétroaction procurant des renseignements sur des questions relatives au stress et au climat de travail.</p> <p>En plus des indicateurs, la détection rapide des problèmes d'ordre éthique peut provenir de sources informelles. La rétroaction des séances de formation et la fréquence et le type de conseils demandés aux conseillers peuvent fournir des indications.</p> <p>Grâce à un dialogue efficace et sensible, il peut être possible de cerner ces cas et d'essayer des méthodes</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
		d'appui plus collégiales avant d'appliquer des méthodes plus officielles. Par exemple, une direction générale du ministère a créé un « club culturel » pour parler de questions relatives au mieux-être en milieu de travail.
Mécanismes de recours	Il y a des mécanismes de divulgation et autres que gèrent d'autres organisations du ministère. Il y a une ligne 1-800 et d'autres modes de communication confidentielle. Les agents d'éthique servent d'intermédiaires pour les services et peuvent renvoyer les demandes de renseignements au programme ministériel concerné.	<p>Les agents d'éthique doivent connaître de façon générale tous les programmes ministériels pour conseiller convenablement les personnes qui présentent des demandes de renseignements à leurs bureaux, notamment sur les renvois. Dans d'autres programmes du ministère, on s'inquiète du possible double emploi dans la prestation de conseils entre le Programme d'éthique et d'autres programmes.</p> <p>D'après les entrevues, la stimulation de la divulgation se heurte à des préoccupations relatives à la confidentialité. Les clients sont régulièrement informés que les agents ne peuvent pas garantir la confidentialité en raison de l'AIPRP.</p> <p>Selon les entrevues aussi, la collectivité des EX se sent plus exposée en raison de ses obligations redditionnelles. Les EX comptent partiellement sur les mécanismes internes de prestation de conseils ou de divulgation de leur ministère mais chercheraient également des conseils à l'extérieur auprès de pairs ou de professionnels (p. ex. auprès d'avocats).</p>

6.0 Gendarmerie royale du Canada (GRC)



Programmes d'éthique et d'intégrité

Mission : Préconiser le respect de l'éthique auprès des employés de la GRC: *Respecter et promouvoir les valeurs fondamentales de la GRC*

Portée : *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.* Respect de normes qui orienteront et guideront l'élaboration des politiques, la formation et la responsabilisation et favoriseront des comportements propices à un milieu de travail respectueux.

Principaux résultats : Ensemble, ces éléments renforceront la confiance du public à l'endroit de tous les niveaux de notre organisation – « ...d'un océan à l'autre ».

Activités principales : Leadership (engagement envers l'éthique), apprentissage à tous les niveaux (« le fil d'or de l'éthique » qui illumine toutes les occasions d'apprentissage), création d'un réseau d'éthique (réseau de dirigeants officiels et officieux de l'ensemble de l'organisation) et mesure de l'efficacité (mesures du rendement, base de référence et surveillance des incidences)

Liens à l'extérieur de l'organisation

Avec

Autres ministères
Autres services de police

But

Les protocoles d'entente contiennent une disposition sur les valeurs et l'éthique pour assurer le respect des valeurs et de l'éthique de la GRC

Liens à l'extérieur de l'organisation

- Services juridiques
- Affaires publiques et services de communication
- Autres organisations en ce qui touche les dénonciations dans leur sphère d'expertise (tel qu'il est illustré ci-dessus) et en ce qui touche la *Loi sur la GRC* (Normes professionnelles et Affaires internes)
- Relations de travail – liaison avec des représentants

Modèle de gouvernance

« Intégrer les valeurs et l'éthique à la culture organisationnelle »

Évolution du modèle de valeurs et d'éthique

À l'automne 1995, le commissaire de la Gendarmerie royale du Canada a lancé l'initiative Collégialité du commandement. Cette initiative a donné lieu à la définition de la mission, de la vision et des valeurs de la GRC et à la création, à l'automne 1996, du Bureau du conseiller en matière d'éthique (ci-après le « Bureau »). Le conseiller en éthique a été nommé pour mettre en pratique la mission, la vision et les valeurs.

En 2001, la transition à un nouveau titulaire au poste de conseiller en matière d'éthique a donné lieu à un nouveau développement de la structure de gouvernance et à la structure organisationnelle du Bureau du conseiller en matière d'éthique. On a notamment créé le Conseil d'éthique, une équipe interfonctionnelle à l'administration centrale pour discuter de questions relatives aux valeurs et à l'éthique. Le Bureau a été rebaptisé Bureau du conseiller en matière d'éthique et d'intégrité. Le conseiller en matière d'éthique et d'intégrité est l'*agent principal* de la GRC en ce qui concerne la politique sur les Valeurs et l'éthique de la fonction publique et il est également l'*agent principal* en ce qui touche la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail.

En 2004, le Bureau a élaboré *Une Vision à long terme* pour assurer le dynamisme de la promotion continue du comportement éthique parmi les employés de la GRC. Les quatre piliers de la vision sont : 1) le leadership, 2) l'apprentissage (à tous les échelons), 3) le réseau (un réseau d'éthique dans l'ensemble de la GRC) et 4) la mesure du rendement (de la réussite).

En mai 2005, on a révisé et renouvelé *Une Vision à long terme* pour tenir compte des nouvelles priorités. On a confirmé les quatre piliers initiaux et pris l'engagement de miser sur l'héritage du passé. À l'avenir, le Bureau mettra l'accent sur la prévention, la détection et l'intervention rapides, la compréhension des causes profondes du comportement contraire à l'éthique et l'élaboration de stratégies visant à réduire le risque, en particulier pour les employés assumant des rôles à risque élevé. Il s'agit pour le Bureau d'une orientation plus stratégique et consultative qu'auparavant, alors qu'il agissait comme une espèce d'« ombudsman » enquêtant sur les plaintes de sa sphère de compétence en matière de politiques.

Résultats du programme de valeurs et d'éthique

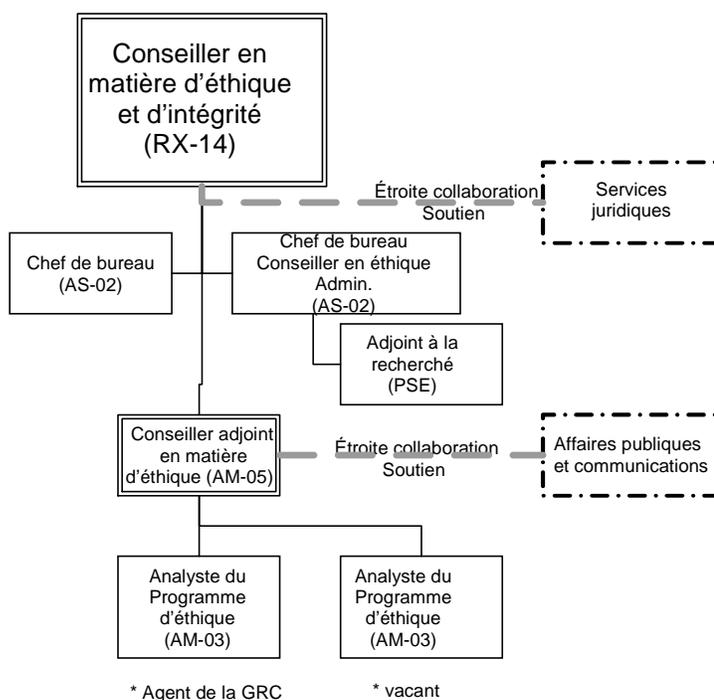
En général, le Bureau s'engage à mettre au point des mécanismes permettant de détecter le comportement éthique et le comportement contraire à l'éthique au moyen d'une approche axée sur les renseignements et intégrée. À cette fin, le Bureau :

- favorisera le respect en milieu de travail;
- incitera les gestionnaires à se montrer fermes mais équitables;
- incitera les dirigeants à présenter des attentes claires aux employés;
- favorisera une rétroaction proactive sur le rendement.

Structure organisationnelle de la Division de l'éthique et de l'intégrité

La structure organisationnelle actuelle apparaît dans l'organigramme ci-dessous. Le conseiller en matière d'éthique et d'intégrité relève directement du commissaire.

La structure organisationnelle illustre les responsabilités approuvées du Bureau pour les secteurs d'activité, en particulier la divulgation interne.



Responsabilités fonctionnelles des membres du personnel

Élément/Postes	Sommaire des rôles et responsabilités
Agent d'éthique et d'intégrité	Généralement responsable de la mise en pratique de la mission, de la vision et des valeurs de la GRC. Le conseiller : <ul style="list-style-type: none"> • fournit des conseils et une orientation au commissaire, y compris sur des cas particuliers; • siège à titre de conseiller auprès de l'État-major supérieur et à d'autres comités comme le comité des délits d'action, le comité de planification en cas de pandémie et le comité de gestion des risques juridiques; • est le cochampion d'un milieu de travail exempt de harcèlement et du maintien de l'ordre sans préjugés; • surveille le programme et le budget en mettant l'accent sur des activités comme la formulation de conseils, l'enseignement et la formation, la recherche en politiques, l'établissement de rapports, entre autres.
Conseiller adjoint en matière d'éthique	Élabore et met en œuvre des initiatives de formation, révisé la politique sur l'éthique, présente des exposés et prête son concours à la formation, siège à des comités, assure la liaison avec des représentants des relations de travail, surveille la recherche et les activités des analystes.
Analystes	Élaborent des projets de formation et d'autres initiatives; travaillent avec des partenaires comme Affaires publiques et communications sur la stratégie et les

Élément/Postes	Sommaire des rôles et responsabilités
	produits de communication et prodigent des conseils.
Adjoint à la recherche	Effectue des recherches sur les pratiques exemplaires et planifie le travail en vue d'une analyse de l'environnement éthique.

Mode de fonctionnement du modèle

Le Bureau travaille en collaboration avec différentes organisations de la GRC à la prestation de ses services et à l'exécution de ses programmes. Cette collaboration comporte deux volets : 1) formation et sensibilisation et 2) politiques et services consultatifs. Pour le premier volet, le personnel du Bureau collabore étroitement avec d'autres organisations de la GRC, comme Affaires publiques et communications, à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de communication, de sensibilisation et de formation. Pour le deuxième volet, le Bureau travaille avec les Services juridiques au traitement des cas de divulgation interne et de questions connexes dirigées par l'agent d'éthique et d'intégrité. Le Bureau est également consulté sur les politiques sur les conflits d'intérêts et le harcèlement. À l'aide de normes professionnelles, le Bureau collabore, dans le domaine des politiques et des domaines connexes, au traitement de questions comme les initiatives communautaires d'agents, les commandites (p. ex. la politique sur les commandites de véhicules), les campagnes de bienfaisance et la prise de décisions éthique relativement aux pouvoirs discrétionnaires de la police. La façon d'utiliser les politiques, la formation et les techniques de sensibilisation pour s'assurer que les membres et le personnel de la GRC « intériorisent » et appliquent dans leurs activités de tous les jours des techniques de prise de décisions éthique représente une importante préoccupation du Bureau.

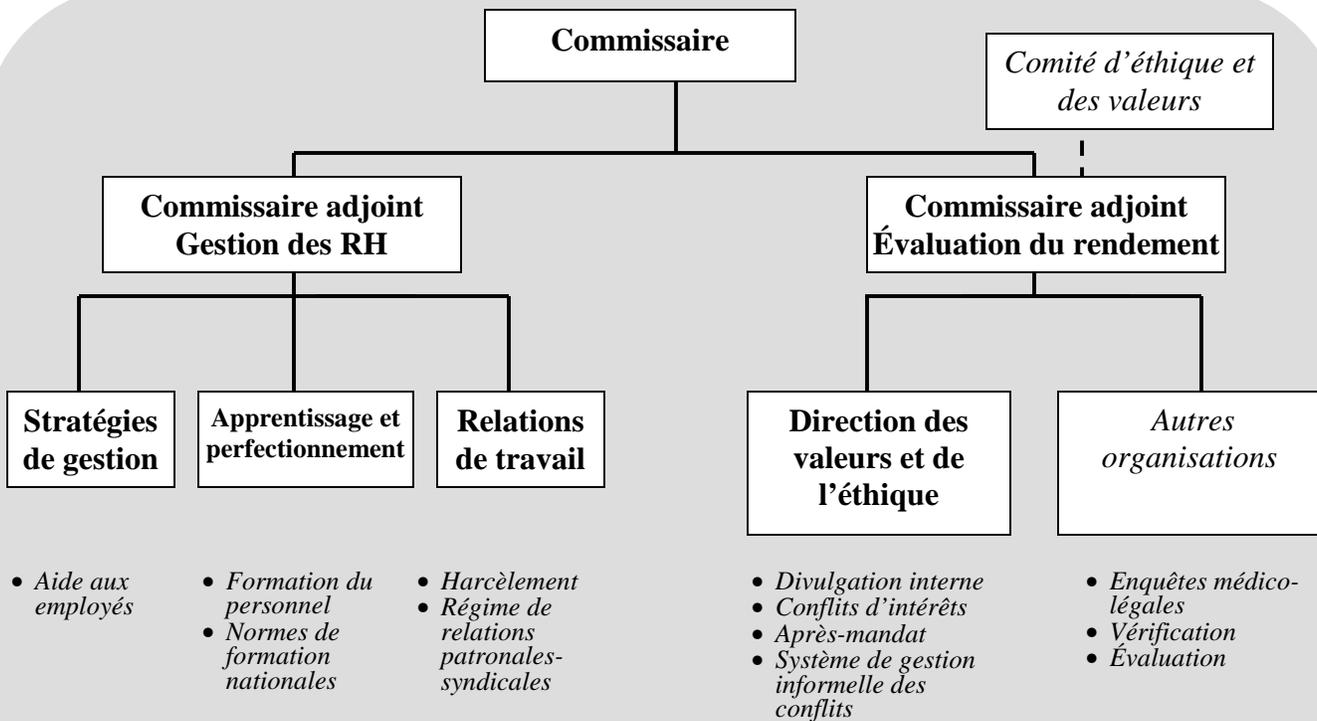
Survol : Pratiques d'intégration des VE à la culture de l'organisation

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Leadership	Voir ci-dessus la description du rôle de l'agent d'éthique et d'intégrité et la description générale du leadership.	Le leadership est perçu comme un facteur clé dans la création d'une solide culture éthique par les moyens suivants : tenir visiblement les personnes responsables; servir d'exemple de comportement éthique; promouvoir le comportement éthique par l'ouverture dans le dialogue et donner le ton dans le traitement du comportement non convenable en milieu de travail. Les dirigeants doivent favoriser le changement culturel en justifiant solidement un changement qui met en relief le rôle du conseiller en éthique et l'importance de l'intégration des valeurs et de l'éthique à la prise de décisions quotidienne.
Politiques et lignes directrices	Le Bureau contribue à l'élaboration de politiques comme la politique sur les conflits d'intérêts. La formulation de conseils est une responsabilité continue et importante.	Le Bureau souligne clairement qu'il n'assume pas un rôle d'ombudsman enquêtant sur des cas et rendant des décisions. Son rôle est de fournir des conseils. Il peut renvoyer des personnes à d'autres mécanismes de recours au sein de la GRC. La politique sur l'éthique de la GRC doit établir une distinction entre les dossiers qui sont traités ou dirigés par le Bureau par rapport à d'autres domaines liés à l'éthique comme le harcèlement. Les actes répréhensibles sont sujets à une vaste interprétation, ce qui nécessite une clarification continue de

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
		la part du Bureau. Les cas graves de mauvaise gestion font l'objet de l'interprétation la plus large, comme les manquements dans le <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i> .
Communications		Il faut un « virage » constructif en ce qui concerne l'éthique. Le ministère devrait communiquer avec la base et démontrer la relation entre les valeurs/l'éthique et la culture organisationnelle (p. ex. changements nécessaires à la culture organisationnelle pour l'adoption d'un style de gestion axé sur les valeurs et un dialogue libre et transparent)
Apprentissage	On élabore et donne des cours nouveaux et améliorés, par exemple le cours d'éthique professionnelle qui fait partie de la formation des cadets au dépôt. Une formation semblable serait donnée à tous les employés et est également prévue pour la haute direction.	La formation suscitera une prise de conscience et stimulera davantage l'« envie » de formation sur les valeurs et l'éthique. Le fait que la formation obligatoire suscite une réticence à la participation et à la formation est préoccupant. La sensibilisation aux avantages et à l'évitement des coûts que permet d'obtenir la formation assurera une participation volontaire active à la formation. Certaines organisations de la GRC rendent la formation obligatoire (p. ex. la direction générale responsable des acquisitions). On assure la pertinence de la formation aux préoccupations quotidiennes des membres et du personnel au moyen d'études de cas réalistes. Ces études de cas doivent être tenues à jour et s'appuyer sur des cas réels et récents.
Dotation	Les nouveaux employés font l'objet d'une présélection rigoureuse en matière d'éthique.	Les compétences jugées importantes pour les conseillers en éthique sont la compréhension de l'éthique, les connaissances et la crédibilité personnelle en maintien de l'ordre, l'aptitude à la communication (communication interpersonnelle et prestation de conseils), la connaissance des nouveaux modes de règlement des différends et l'aptitude à présenter des exposés.
Évaluation du rendement du personnel	Des mesures disciplinaires sont imposées pour manquement au Code. Les agents sont tenus de signaler tout manquement. Le Bureau travaille à l'intégration de l'éthique aux accords sur le rendement.	Un défi clé de l'évaluation du rendement consiste à mettre en application des mesures du rendement lié aux valeurs et à l'éthique. Il faut définir les compétences en éthique et concevoir les outils et processus de mesure et d'évaluation nécessaires.
Mise en œuvre : plans, outils et trousse	Modèle de délibération éthique.	Un objectif est de s'assurer que chaque employé comprend et acquiert une expérience pratique de l'application du modèle de délibération éthique. En « intériorisant » le modèle au moyen des études de cas de la formation et par la pratique, les membres et le personnel acquièrent la capacité de défendre logiquement leurs décisions.
Plans		L'analyse de l'environnement éthique, dans laquelle on décrit le contexte éthique et l'éventail complet des risques et dilemmes d'ordre éthique auxquels font face les membres et le personnel, représente un élément important de la planification. La prise en compte des risques et dilemmes d'ordre éthique dans le cadre de la planification opérationnelle contribuerait

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Organisation		<p>à l'intégration de l'éthique aux activités de tous les jours.</p> <p>Le rôle et les responsabilités du conseiller doivent être mis par écrit et diffusés dans l'ensemble de l'organisation. Le conseiller devrait être quelqu'un de très crédible et intègre auprès de la haute direction et des employés. Il devrait relever directement du chef de l'organisation.</p> <p>Il faut établir un lien pour les valeurs et l'éthique entre le Bureau et les régions. On pourrait à cette fin créer un effectif de conseillers en éthique en région pour appuyer les sous-commissaires. En plus de leurs responsabilités relatives à l'enseignement, la sensibilisation, les communications et la formulation de conseils, le conseiller devrait également assumer un rôle consultatif dans d'autres champs d'intérêt du Bureau comme le maintien de l'ordre sans préjugés. Les conseillers auraient à desservir des régions géographiques comme le Pacifique, le Nord-Ouest, le Centre et l'Atlantique.</p> <p>Il est possible de créer une synergie entre les conseillers en éthique et les coordonnateurs de la lutte contre le harcèlement dans les régions, bien que leur travail soit quelque peu différent. Le coordonnateur de la lutte contre le harcèlement joue un rôle plus réactif, tandis que le conseiller en éthique assume un rôle consultatif plus proactif.</p>
Comités/groupes de travail	<p>En plus des comités auxquels siège le conseiller en matière d'éthique et d'intégrité, le Bureau travaille aussi avec le groupe de travail sur la formation en éthique. Le groupe comprend des représentants des régions et d'autres services de police et un spécialiste de l'éthique de l'extérieur.</p>	<p>Les groupes de travail sont importants pour obtenir des conseils de l'extérieur dans l'élaboration de politiques et de mesures pratiques d'intégration de l'éthique à la culture de travail d'une organisation.</p>
Gestion des risques		<p>La prise en compte des risques d'ordre éthique à tous les échelons opérationnels représente un élément clé de l'élaboration d'une méthode intégrée de gestion des risques. La maxime « ce qui est prévisible est évitable » s'applique très bien ici. En général, il faut faire prendre conscience du fait qu'un plus grand recours aux méthodes de prise de décisions éthique dès le départ réduit les coûts « résiduels » du traitement des manquements à l'éthique.</p>
Mesure du rendement et rapports sur le rendement		<p>Recherche d'une collaboration avec l'AGRHFPC en ce qui concerne la mesure du changement culturel lié à l'éthique dans une perspective à court terme (ce qui a été établi) et une perspective à long terme (le changement a-t-il eu lieu?).</p>

7.0 Service correctionnel Canada (SCC)



Programme d'éthique et d'intégrité

Rôle : Fournir une orientation stratégique pour le Programme de valeurs et d'éthique du SCC, et notamment élaborer une stratégie intégrée en matière d'éthique pour le SCC.

Portée : Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, normes et Code de discipline

Activités principales : Gestion des cas et des conflits, services consultatifs, normes de conduite, formation et sensibilisation, évaluation des risques en matière d'éthique et leadership par l'entremise de champions et de comités.

Liens à l'extérieur de l'organisation

Avec....
Réunions interministérielles
Réseau de SGIC

But
Échanges d'expertise et de pratiques exemplaires

Liens à l'extérieur de l'organisation

- RH – relations de travail et apprentissage et perfectionnement
- Au besoin avec les Services juridiques, les secteurs opérationnels et autres

Modèle de gouvernance

« *Intégrer les valeurs et l'éthique à la culture organisationnelle* »

Évolution du modèle de valeurs et d'éthique

Une grande priorité du SCC, annoncée en janvier 2006, est de « renforcer les pratiques de gestion ». À cette fin, deux stratégies sont mises en oeuvre : 1) améliorer les communications internes et 2) renforcer le cadre de valeurs et d'éthique. Cette dernière stratégie sera réalisée au moyen a) d'un programme national de valeurs et d'éthique et b) d'un système de gestion informelle des conflits. En décembre 2005, on a annoncé la création de la nouvelle Direction des valeurs et de l'éthique au Service correctionnel du Canada, laquelle veillera à mettre en oeuvre les principaux éléments de la stratégie du SCC en matière d'éthique, que voici :

- Champion de l'éthique
- Agent supérieur des valeurs et de l'éthique/de la divulgation interne
- Comité d'éthique
- Énoncé de valeurs et d'éthique
- Bureau de la divulgation interne
- Système de gestion informelle des conflits
- Normes de conduite professionnelle et Code de discipline
- Site Web sur l'évaluation du rendement
- Formation et sensibilisation

Le SCC crée également au sein de la Direction des valeurs et de l'éthique une capacité de gestion des demandes de renseignements et de la prestation de conseils sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. La Direction examine aussi les différentes possibilités organisationnelles de participation des régions au dialogue, à la formation et à la sensibilisation nécessaires en matière d'éthique. Les possibilités englobent la création de comités d'éthique, la nomination de conseillers en éthique ou de champions de l'éthique ou une combinaison des deux. On reconnaît en général la nécessité de mieux comprendre les dilemmes d'ordre éthique se répercutant sur les opérations correctionnelles.

Résultats du programme de valeurs et d'éthique

Le SCC est déterminé à mettre en oeuvre un programme de valeurs et d'éthique renforcé, adapté à l'environnement correctionnel et au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et créant un milieu de travail davantage axé sur les valeurs. Cette stratégie vise l'élaboration et la mise en oeuvre de plans intégrés, qui prendront appui sur les programmes en place en vue d'assurer une intégration plus complète des valeurs et de l'éthique aux pratiques de prise de décisions et une meilleure compréhension des VE par les employés de tous les échelons du SCC. Les plans en appui à cette stratégie comprennent les éléments suivants :

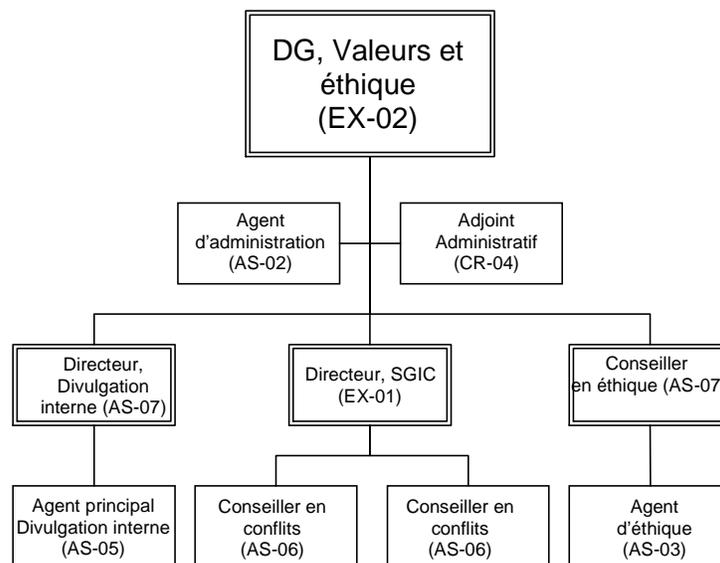
- *Unité des valeurs et de l'éthique* : Regrouper les programmes en place, comme le programme de la divulgation interne, sous une direction unique pour offrir une orientation stratégique à un programme d'éthique coordonné au SCC.
- *Programme national de valeurs et d'éthique* : Mettre en oeuvre le programme et recueillir des données de référence pour la définition d'objectifs en vue d'une amélioration future.
- *Système national de gestion informelle des conflits (SGIC)* : Concevoir et mettre en service le système.

- *Fonction renforcée de vérification indépendante* : Accroître davantage l'indépendance et l'efficacité du comité de vérification par l'augmentation du nombre de membres externes.

Structure organisationnelle de la Direction des valeurs et de l'éthique

La structure organisationnelle actuelle apparaît dans l'organigramme ci-dessous. Il s'agit d'une structure proposée présentement à l'étude et rendant compte des récents changements aux responsabilités du bureau, en particulier en ce qui touche la divulgation interne et le SGIC. Le directeur général des valeurs et de l'éthique relève sur le plan administratif du commissaire adjoint, Évaluation du rendement, et a accès au commissaire pour certains cas relatifs à la divulgation interne et au SGIC.

Le budget proposé de la Direction des valeurs et de l'éthique est d'environ 800 000 dollars pour le financement de 10 ETP et les dépenses de F & E. Le budget pour 2006-2007 est de 900 000 dollars, ce qui comprend un budget de 100 000 dollars pour les activités de sensibilisation et de communication et la mise en œuvre possible de projets pilotes.



Responsabilités fonctionnelles des membres du personnel

Élément/postes	Sommaire des rôles et responsabilités
Commissaire	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des attentes de haut niveau • Assurer le leadership et appuyer visiblement les valeurs et l'éthique • Répondre aux conseils et recommandations du comité des valeurs et de l'éthique • Établir les objectifs/le cadre du changement culturel de l'organisation et notamment faire les investissements nécessaires

Élément/postes	Sommaire des rôles et responsabilités
Agent principal et directeur général, Valeurs et éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les risques (dont les risques d'ordre éthique) et les lacunes et élaborer une stratégie d'atténuation • Assurer le leadership du programme d'éthique • Assurer la conception et la mise en œuvre efficaces du programme d'éthique • Résoudre les dilemmes • Travailler avec des conseillers externes et les organismes centraux • Enquêtes administratives, divulgation interne et système de gestion informelle des conflits
Comité des valeurs et de l'éthique	<p>Fournir des conseils et une orientation au commissaire et aux cadres du SCC, tenir lieu de forum de discussion et examiner les rapports d'enquête sur la divulgation interne pour en déterminer les implications pour l'organisation. Le comité se réunit trimestriellement. Le comité comprend des membres internes et externes.</p> <p>Remarque – Le rôle du comité peut changer et mettre davantage l'accent sur la définition de l'orientation des valeurs et de l'éthique et moins sur la prestation de conseils sur des cas individuels.</p>

Les compétences sont définies dans la description de travail de l'agent principal des valeurs et de l'éthique. Elles comprennent les suivantes :

- Respect de l'organisation pour avoir démontré un comportement respectueux des valeurs et de l'éthique pendant une longue période;
- Perception comme une personne impartiale et crédible;
- Démonstration d'un solide leadership dans la promotion d'une culture de valeurs et d'éthique;
- Capacité de « dire les choses franchement »;
- Compétences en enquête;
- Compétences en médiation.

Mode de fonctionnement du modèle

En règle générale, le SCC favorise la formulation de critiques et la discussion entre les employés et les gestionnaires. Les syndicats sont un membre important de cette équation grâce à leur participation comme défenseurs des préoccupations des employés et à leur participation comme membres de comités consultatifs. Les employés ont accès à l'éventail complet des mécanismes de recours offerts aux employés de la fonction publique.

Les organisations du SCC responsables des questions relatives au harcèlement, à la divulgation interne, à l'aide aux employés et aux relations de travail font la promotion de leur accessibilité comme sources de conseils et de recours officiels. Les coordonnateurs de l'aide aux employés et le personnel des relations de travail œuvrent au niveau régional et fournissent des services tandis que d'autres points d'accès sont actuellement offerts par l'administration centrale. Les coordonnateurs régionaux de l'aide aux employés relèvent des commissaires adjoints associés des Services corporatifs car leurs services ont intérêt à être distincts de ceux des spécialistes des ressources humaines qui continuent de travailler aux questions de relations de travail, y compris au traitement des plaintes pour harcèlement.

Selon le type d'événement ou les circonstances, les enquêtes sont menées par différentes organisations du SCC. À la Réception d'une divulgation, la Division des valeurs et de l'éthique évaluera la demande de renseignements et déterminera s'il est nécessaire de la renvoyer à une autre organisation du SCC. Par exemple, les plaintes pour harcèlement seront renvoyées aux relations de travail pour enquête et mesure corrective. Les enquêtes sur les incidents sont des enquêtes

opérationnelles relatives aux évasions, aux voies de fait de détenus, etc., et ne relèvent pas de la responsabilité de la direction des valeurs et de l'éthique. Les manquements au Code de valeurs et d'éthique de la FP (p. ex. écarts de conduite) sont sujets à des enquêtes administratives du SCC et notamment de la Direction des valeurs et de l'éthique. La majorité des cas sont gérés au niveau local/régional ou institutionnel et certains cas peuvent être renvoyés à l'administration centrale nationale.

La Direction des valeurs et de l'éthique fournit habituellement des services consultatifs et d'enquête pour des cas administratifs plus en vue, qu'il est mieux de gérer au niveau national en raison de la gravité de l'événement ou de la participation de cadres supérieurs. Une des raisons de ce mode de fonctionnement est la réputation de neutralité de la division, en raison notamment de son emplacement dans la Direction de l'évaluation du rendement, qui héberge les fonctions de vérification et d'évaluation. Toute divulgation reçue à la Direction par l'entremise de la ligne 1 800 est traitée officiellement conformément à la politique. Les incidents signalés à un gestionnaire ministériel qui les renvoie ensuite à la Direction des valeurs et de l'éthique seront traités de la même façon (c.-à-d. évaluation des faits et recommandations). Toutefois, les gestionnaires ne sont pas tenus de signaler les incidents à la Direction.

Le SCC a constitué en 2003 un comité des valeurs et de l'éthique composé de représentants internes et externes. Le comité avait pour mandat de fournir des conseils et une orientation au SCC par l'entremise du commissaire, et notamment d'examiner les rapports d'enquête sur les divulgations internes pour en déterminer les « implications pour l'organisation ». Le comité devait se réunir trimestriellement. Le mandat du comité est en cours de révision. On envisage de confier au comité une orientation plus stratégique et moins axée sur les cas individuels.

Survol : Pratiques d'intégration des VE à la culture de l'organisation

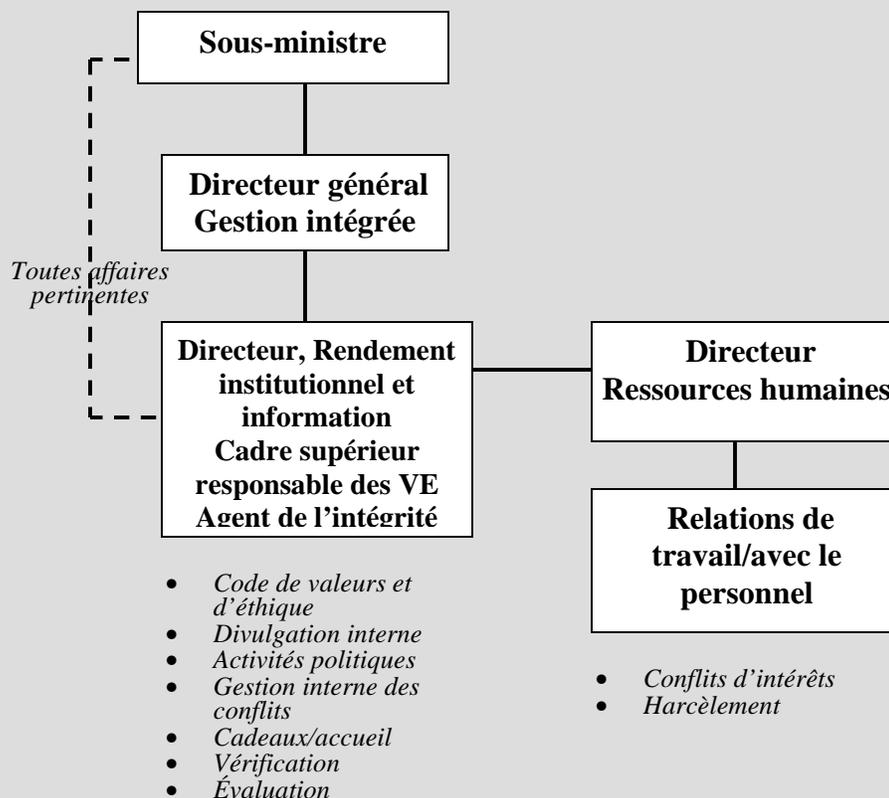
Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Leadership	L'objectif est d'exploiter le leadership des cadres et des gestionnaires pour faire de l'organisation une organisation modèle qui s'engage dans des pratiques exemplaires en matière d'éthique afin de favoriser la discussion sur l'éthique à la « table » des cadres et des gestionnaires.	La stimulation du dialogue sur les valeurs et l'éthique par les dirigeants de tous les échelons de l'organisation est un facteur de réussite essentiel. Le ministère vise un changement culturel qui rendrait l'organisation plus ouverte, moins hiérarchique et en ferait une organisation offrant un meilleur soutien. Il faut pour cela investir du temps et de l'énergie afin de susciter un dialogue continu parmi les employés de manière à expliquer les raisons des décisions et de la prise en compte des considérations d'ordre éthique. Comme l'a formulé un gestionnaire : <i>le changement culturel consiste à amener les gens à travailler avec les gestionnaires à la résolution des problèmes qui se présentent. Nous voulons une organisation modèle, aux portes ouvertes, qui s'engage dans des pratiques exemplaires et qui favorise la discussion sur les valeurs et l'éthique à la table des cadres.</i>
Politiques et lignes directrices	Le code de discipline régit les attentes et les comportements du personnel. On a élaboré des normes de conduite professionnelle.	Il ne suffit pas d'avoir une politique. Il faut une définition commune de ce qui constitue des manquements à la politique et des sanctions appropriées. La communication des études de cas et le dialogue sur les études de cas contribuent à assurer la cohérence de la mise en œuvre de la politique. De plus, on pourrait élaborer des lignes directrices sur la façon dont les échelons local, régional

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
		et institutionnel peuvent mettre en place un régime éthique efficace. On pourrait notamment définir des attentes relatives aux méthodes, par exemple à la fréquence des réunions et aux questions à examiner.
Communications	L'information est accessible par l'entremise de la publication « Entre nous » et de sites Web internes et externes. On a distribué une brochure sur la divulgation interne.	La diffusion d'information aux employés et aux gestionnaires sur la façon d'accéder aux bons recours représente un élément essentiel des communications. En dehors de cela, les communications mettent l'accent sur la sensibilisation aux valeurs et à l'éthique. Un programme de récompense pour les valeurs et l'éthique serait un ajout utile au programme pour mettre en relief les succès et les exemples de bon comportement.
Apprentissage	La formation comprend : un cours obligatoire intitulé L'éthique en milieu correctionnel, des symposiums de perfectionnement des cadres (conférences des EX) et le nouveau Programme d'orientation des employés. Les participants sont tenus de lire la Mission – Valeurs et éthique – du SCC. Le SCC donne de la formation sur l'éthique à tous les nouveaux agents de correction. Un module de gestion des conflits est utilisé dans la formation des gestionnaires intermédiaires. On a adopté une norme de formation commune nationale pour la formation de tous les employés sur le harcèlement. On a élaboré, enseigné et mis en pratique un certain nombre de modèles de prise de décisions éthique. Lorsque l'instrument de délégation des pouvoirs en RH a été élaboré, le modèle de prise de décisions a été envoyé aux gestionnaires pour les aider à prendre des décisions axées sur les valeurs.	Il faut passer du « monologue » au dialogue. Si on discute régulièrement des valeurs et de l'éthique et si on en tient compte dans la prise de décisions et au cours des réunions, il y a une forte indication qu'elles ont été intégrées à la culture d'une organisation. Il faut donner l'exemple de bons comportements éthiques et les publiciser. Il faut aussi assurer un dialogue et une discussion continus sur les risques d'ordre éthique.
Dotation	La dotation des postes de cadre est évaluée par rapport au Profil de compétences en leadership, qui comporte une composante valeurs et éthique.	Il est difficile de définir une méthode efficace par rapport aux coûts de validation des valeurs et de l'éthique des nouveaux employés ou titulaires.
Évaluation du rendement du personnel		L'évaluation du personnel de la direction devrait tenir compte d'un éventail complet de considérations et d'indicateurs du climat éthique de l'établissement ou de l'organisation.
Plans		Il est essentiel d'avoir un cadre pour la mise en œuvre du programme d'éthique. Ce cadre découlera d'une mission et d'une vision et permettra de répondre à la question suivante : Quelles sont les incidences des valeurs et de l'éthique dans le travail de tous les jours et en quoi sommes-nous vulnérables?

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Organisation	On définit et améliore continuellement la structure organisationnelle depuis son adoption récente en mars 2006.	<p>L'indépendance de l'organisation a représenté un facteur important dans la décision de situer le Bureau des valeurs et de l'éthique dans la Direction de l'évaluation du rendement.</p> <p>L'organisation idéale pourrait comporter un élément supplémentaire, soit des conseillers en éthique au niveau institutionnel pour : a) servir de mentors et de conseillers sur l'éthique, b) servir de premier point d'accès pour le renvoi du personnel aux mécanismes de recours, c) évaluer le climat éthique, d) conseiller les directeurs en ce qui concerne l'élaboration du programme de valeurs et d'éthique, e) donner de la formation et f) même signaler rapidement les préoccupations d'ordre éthique. Il est important que le conseiller inspire la confiance et soit crédible.</p>
Comités/groupes de travail	Le comité des valeurs et de l'éthique agit à titre consultatif. Son mandat fait l'objet d'une mise à jour qui lui donnera une orientation plus stratégique et moins axée sur le traitement de cas individuels. D'autres comités d'employés/syndicaux qui donnent de l'information utile sur le climat éthique de l'organisation.	Les comités devraient assumer un rôle consultatif et de surveillance, définir et vérifier l'orientation des valeurs et de l'éthique dans l'organisation.
Gestion des risques	<p>La Direction des valeurs et de l'éthique aura un rôle à jouer dans l'examen des documents de politique pour déterminer s'ils sont « éthiques », c.-à-d. s'ils respectent les valeurs du SCC.</p> <p>Les activités antérieures d'atténuation des risques ont consisté à vérifier et à certifier la conformité. Les directeurs ont été priés de certifier que tout ce qu'ils avaient fait se conformait à la politique. On a jugé que cette exigence était trop lourde et improductive.</p>	<p>L'examen de la politique provisoire devrait comprendre un examen de l'éthique permettant de répondre à la question essentielle : Tenons-nous compte de tous les risques d'ordre éthique dans l'application d'une politique?</p> <p>Il faut un dialogue et une discussion continus sur les risques d'ordre éthique. On pourrait à cette fin se doter d'une liste de contrôle de la gestion des risques indiquant les facteurs/considérations à prendre en compte dans les décisions (p. ex. risque d'absentéisme, productivité réduite, responsabilité légale, plaintes pour harcèlement).</p>
Mesure du rendement et rapports sur le rendement	Le SCC a participé au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. On élabore une réponse coordonnée avec les représentants syndicaux. Dans sa vérification de la bonne gestion des affaires gouvernementales, le BVG a fait enquête sur l'éthique et le leadership en la matière.	<p>Pour bien évaluer le climat éthique d'une organisation, il faut avoir accès à des données d'enquête et aussi à des faits précis. Dans une organisation plus décentralisée, la difficulté est d'exploiter toutes les données disponibles, particulièrement au niveau régional.</p> <p>Les enquêtes permettent d'obtenir des données de référence auxquelles on peut se reporter à l'occasion d'enquêtes ultérieures. On pourrait recourir aux enquêtes à l'échelon local pour que les résultats puissent être évalués établissement par établissement.</p> <p>En plus des enquêtes, il faut chercher à bien comprendre les raisons pour lesquelles le personnel a certaines perceptions ou pour lesquelles les statistiques signalent la présence de préoccupations d'ordre éthique dans une organisation donnée.</p>

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
		Il est par ailleurs difficile de fournir des rapports équilibrés au sein des ministères et du gouvernement. Au lieu de tenir les ministères immédiatement responsables de quelques indicateurs (p. ex. les plaintes pour harcèlement), les organismes centraux devraient « prendre du recul » et envisager des attributs de bonne gestion comprenant quelques indicateurs, sans toutefois s’y limiter.
Mécanismes de recours	Il existe des mécanismes de divulgation normalisés pour la divulgation interne (p. ex. ligne sans frais, courriel et télécopieur)	Il faut faire connaître les résultats des enquêtes (dans les limites imposées par la confidentialité).

8.0 Bibliothèque et Archives Canada (BAC)



Initiative de gestion des valeurs et de l'éthique

Rôle : Contribuer au soutien du processus de prise de décisions dans l'ensemble de l'institution.

Portée : Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et Programme de gestion moderne

Activités principales : Gestion des cas et des conflits, gestion des valeurs, formation et sensibilisation, intégration des valeurs à la prise de décisions, leadership par l'entremise de champions et de comités

Liens à l'extérieur de l'organisation

Avec
EFPC

Bureau des valeurs
et de l'éthique de
l'AGRHFPC

Patrimoine (agent
supérieur de
l'intégrité)
APEC

But

Présence aux cours
Conseils

Services
d'ombudsman
Réseautage

Liens à l'extérieur de l'organisation

- Ressources humaines – Relations de travail pour le travail continu relatif aux valeurs et à l'éthique, et notamment aux cas
- Comité des ressources humaines (sous-comité du conseil de gestion) – définition de l'orientation
- Équipe de transformation – définition de l'orientation de l'intégration des valeurs à l'exercice de transformation
- Ministère de la Justice – Centre de gestion des conflits en milieu de travail

Modèle de gouvernance

« *Intégrer les valeurs et l'éthique à la culture organisationnelle* »

Évolution du modèle de valeurs et d'éthique de BAC

La fusion des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale, en 2003, a créé une culture organisationnelle unique fondée sur des collectivités professionnelles distinctes, chacune ayant ses propres valeurs professionnelles et codes d'éthique. La création d'une culture organisationnelle commune est importante pour créer un climat de confiance, d'intégrité et de responsabilisation. Dans le contexte de BAC, il est nécessaire, en raison de l'importante représentation de collectivités professionnelles, de trouver des valeurs communes et de fournir des lignes directrices pour trouver un juste équilibre entre des valeurs éventuellement conflictuelles/opposées.

L'évolution de l'Initiative de gestion des valeurs et de l'éthique a été façonnée par un certain nombre de considérations. La formation de BAC en 2003 s'est accompagnée d'un long processus de consultation, comportant la constitution de groupes de travail internes pour clarifier la mission, les secteurs opérationnels et les modèles de fonctionnement de l'institution. Une des recommandations tirées de l'analyse des rapports déposés par ces groupes de travail, à la lumière des principes de gestion moderne, s'énonçait comme suit : « ... *BAC lance un débat collectif sur les valeurs de la fonction publique et son rôle économique, social et culturel pour pouvoir fournir au personnel des lignes directrices claires en ce qui concerne les valeurs qui ont été officiellement reconnues par l'institution* ». ⁴ Cette recommandation se justifiait en partie par l'obligation pour les gestionnaires et les membres du personnel de rendre explicites et de partager ouvertement les valeurs et les règles qui régissent la prise de décisions.

Par suite de cette recommandation, une équipe de la Division du rendement et de l'information institutionnels, de la Direction de la gestion intégrée, a entrepris l'élaboration d'un cadre conceptuel des valeurs et de l'éthique et d'un plan de travail. L'approche consécutive des valeurs et de l'éthique se fonde sur une différenciation claire des deux concepts et des processus subséquents qui les régissent. Elle se soucie en plus de l'application pratique des valeurs et de l'éthique à la prise de décisions du point de vue de la gestion. L'approche est donc centrée sur le dialogue, la sensibilisation et l'orientation.

La composante éthique de l'approche est conforme aux politiques des organismes centraux, au CRG et au Code de la fonction publique. La composante valeurs, toutefois, est adaptée à la culture organisationnelle et au contexte de BAC et plus précisément à ses collectivités professionnelles. Elle suppose un processus de consultation pour la clarification des valeurs de BAC, l'élaboration d'études de cas, la création d'un forum de discussion et la mise au point d'outils de prise de décisions.

Compte tenu de la nature de l'organisation, de sa taille relativement petite et du faible risque d'ordre éthique, la création d'un programme officiel de valeurs et d'éthique n'a pas été jugée nécessaire. L'organisation a plutôt élaboré une Initiative de gestion des valeurs et de l'éthique.

Résultats

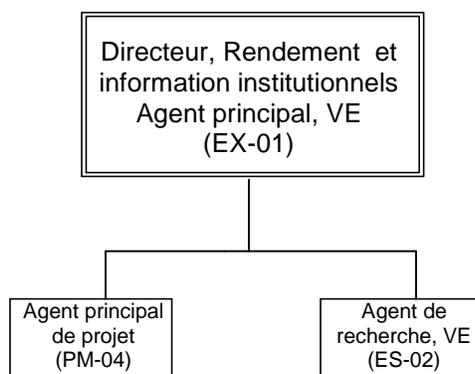
- Bien faire comprendre conceptuellement aux employés le caractère distinctif des questions relatives aux valeurs et à l'éthique

⁴ Bibliothèque et Archives Canada – Bureau de la gestion moderne : « Analyse des rapports finaux des groupes de travail sur la transformation, à l'automne 2003 », avril 2004

- Fournir une orientation afin de trouver un équilibre entre des ensembles/sources multiples de valeurs en mettant particulièrement l'accent sur les collectivités professionnelles et les interactions avec des intervenants externes.
- Intégrer les valeurs et l'éthique à la prise de décisions
- Faciliter la compréhension par les gestionnaires de leur rôle et de leurs responsabilités en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique
- Veiller à ce que la culture organisationnelle subséquente reflète sa réalité vécue, c'est-à-dire ses valeurs pratiques, son mandat et ses objectifs.

Structure organisationnelles de la gouvernance de l'éthique

La structure organisationnelle apparaît dans l'organigramme ci-dessous. La responsabilité de la définition des valeurs et de l'éthique et de leur intégration au milieu de travail relève du directeur par intérim, Rendement et information institutionnels. Le directeur par intérim exerce son autorité sur un agent principal de projet responsable du cadre institutionnel de gestion des risques et de la gestion moderne et sur un ETP se consacrant à temps plein à la recherche sur l'éthique. Les responsabilités relatives à la divulgation, au règlement des conflits et les responsabilités d'agent principal d'interprétation du Code sont confiées au directeur, AIPRP et documents du personnel. Les conflits d'intérêts sont situés au service des relations de travail. Un protocole d'entente sur des services d'ombudsman a été proposé à Patrimoine canadien. Il s'agit d'un protocole semblable à celui qu'ont conclu Patrimoine canadien et Condition féminine.



Mode de fonctionnement de l'initiative

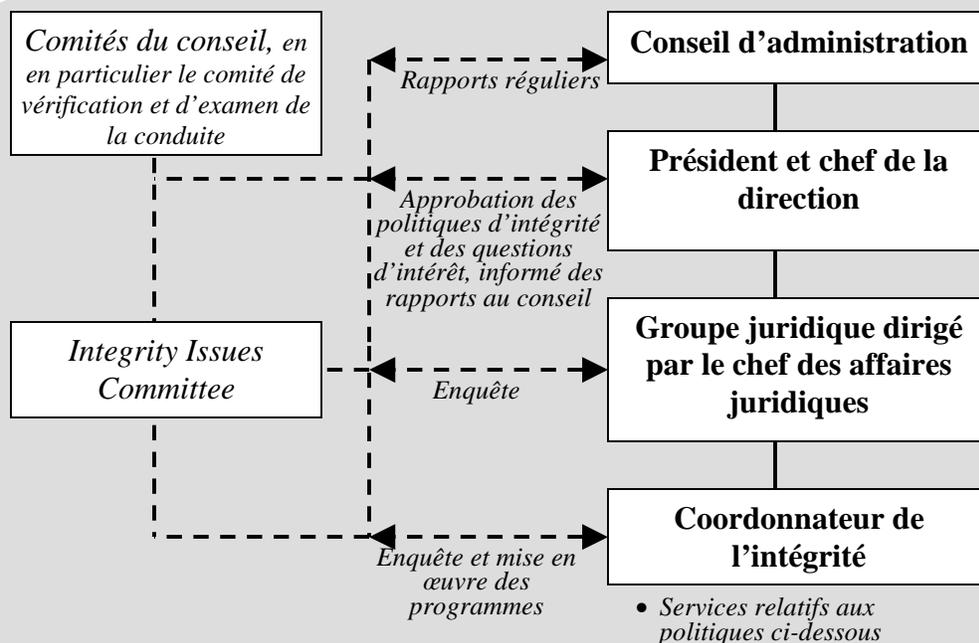
Composante valeurs	Composante éthique
- Stratégie de clarification des valeurs – définition des valeurs de BAC; recherche d'un consensus et de l'appui de la haute direction - Études de cas - sensibilisation; création d'une capacité de soutien à la prise de décisions dans l'ensemble de l'institution; adaptées aux collectivités professionnelles - Stratégie de communication – forum de discussion sur Intranet; ateliers; séances d'orientation des nouveaux employés - Outils	- Divulgation interne - Harcèlement - Conflits d'intérêts - AIPRP

Survol de l'Initiative de gestion des valeurs et de l'éthique : Pratiques d'intégration des VE à la culture de l'organisation

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Leadership	<p>Le document de transformation intitulé <i>Nouvelles orientations</i> reconnaît le renforcement du leadership comme un important moteur de réalisation de la vision de BAC.</p> <p>Le <i>Cadre conceptuel des valeurs et de l'éthique</i> proposé pour BAC reconnaît l'importance d'un leadership qui est « axé sur les personnes, inclusif et favorise le dialogue et l'apprentissage ».</p>	L'équipe de la haute direction travaille efficacement ensemble dans une atmosphère de respect mutuel. Choisir, appuyer et promouvoir des dirigeants respectueux de l'éthique.
Processus/ Pratiques	Intégration de l'Initiative de gestion des valeurs et de l'éthique à la gestion moderne	Perçus par les gestionnaires comme étant clairs, pratiques, pertinents et utiles
Communications	<p>Proposition de modèle pour le portail Intranet sur les valeurs et l'éthique de BAC</p> <p>L'éthique est abordée dans l'orientation des nouveaux employés</p>	Le portail Intranet doit être instructif, contribuer à orienter les personnes vers les secteurs appropriés, être interactif et stimuler le dialogue.
Apprentissage	<p>Consultation pour la clarification des valeurs</p> <p>Proposition d'études de cas</p> <p>Proposition d'activités de soutien de la direction</p>	<p>La consultation sur les valeurs devrait être aussi inclusive que possible et représenter différents secteurs fonctionnels, niveaux hiérarchiques et antécédents culturels.</p> <p>Les études de cas et les activités de soutien de la direction doivent être pertinentes et stimulantes.</p>
Dotation	Une attention sera accordée aux critères relatifs aux valeurs et à l'éthique dans la dotation.	Bons outils d'évaluation avec des critères clairs et cohérents.
Évaluation du rendement des cadres	Fondée sur les indicateurs du CRG	Interprétation et application uniformes et transparentes des indicateurs
Outils	<p>Proposition d'outil de prise de décisions</p> <p>Planification d'études de cas</p>	<p>L'outil de prise de décisions devrait être succinct mais couvrir un large éventail de questions d'ordre éthique. La formation en appui à l'utilisation de l'outil est nécessaire.</p> <p>Les cas doivent être pertinents et stimulants.</p>
Plans	<p><i>Approche de BAC des valeurs et de l'éthique de la fonction publique</i></p> <p><i>Nouvelles orientations et les stratégies internes pour soutenir ces nouvelles orientations</i> définissent implicitement les valeurs organisationnelles et les stratégies pour réaliser ces valeurs.</p>	<p>Être honnête et réaliste à propos de ce qui peut être fait.</p> <p>Reconnaître que la clarification et l'évolution des valeurs sont un projet à long terme.</p> <p>La définition des valeurs doit être inclusive.</p>
Organisation	Voir le diagramme	Les questions relatives à la prestation de conseils et aux recours doivent demeurer distinctes de l'apprentissage, des politiques et de l'engagement à l'égard de l'éthique.

Structure ou processus	Activités actuelles	Facteurs de réussite
Comités/groupes de travail	Les comités des RH assument la surveillance des VE.	Accessibles à ceux qui participent à l'élaboration de l'initiative relative à l'éthique, offrent une orientation claire.
Gestion des risques	Dans son approche d'intégration, l'initiative reprend l'approche de la gestion des risques.	Veiller à ce que l'éthique et la gestion des risques fassent partie des responsabilités de chaque gestionnaire.
Mesure du rendement et rapports sur le rendement		
Mécanismes de recours	Divulgarion, proposition de protocole d'entente avec Patrimoine canadien pour des services d'ombudsman	Les employés doivent connaître les différents mécanismes de recours et savoir comment y accéder. Les recours doivent être accessibles.
Autres initiatives (p. ex. intégration)	Les valeurs et l'éthique continueront de faire partie de l'initiative de transformation et de la gestion moderne.	La collaboration et l'intégration seront essentielles à la réussite.

9.0 Nexen Inc.



Programme d'intégrité

Rôle : Fournir aux employés les outils et les ressources permettant d'intégrer l'éthique aux décisions quotidiennes. Servir de ressource pour les employés et d'autres intéressés en ce qui a trait aux questions d'intégrité et à la formation, la conformité, la gestion des cas et les enquêtes.

Portée : Politiques et procédures organisationnelles relatives à ce qui suit : pratiques anticoncurrentielles, investissement communautaire, concurrence, ordinateurs, information confidentielle, conflits d'intérêts, gouvernance organisationnelle, relations patronales-syndicales, protection de l'environnement, éthique, communications externes, droits de la personne, prévention des paiements irréguliers, protection des renseignements personnels, rapports sur les réserves, sûreté, environnement et responsabilité sociale, sécurité et commerce des valeurs mobilières de l'entreprise.

Activités principales : Gestion des cas et des conflits, gestion des valeurs, formation et sensibilisation, intégration des valeurs à la prise de décisions, leadership par l'entremise de champions et de comités.

Liens à l'extérieur de l'organisation

Avec....

- Corporate Ethics Management Council, du Conference Board du Canada
- Canadian Business for Social Responsibility
- Ethics Officer Association
- Groupe de travail sur la responsabilité sociale de l'IPIECA
- Congrès mondial du pétrole

Ces liens visent à accroître les compétences professionnelles et les pratiques exemplaires et normes en matière d'éthique.

Liens à l'extérieur de l'organisation

- Selon le secteur de politique, l'un ou l'autre des groupes suivants réalisera l'enquête : RH, Vérification, Services juridiques, Sécurité organisationnelle, Relations avec les gouvernements et Contrôleur. Le coordonnateur de l'intégrité conseille le plaignant sur la nécessité d'une enquête et travaille ensuite avec le comité des questions d'intégrité pour déterminer quel groupe et quel agent feront l'enquête.

Modèle de gouvernance

« Intégrer les valeurs et l'éthique à la culture organisationnelle »

Évolution du modèle d'éthique

Nexen Inc. est une société pétrolière et gazière mondiale inscrite aux bourses de Toronto et de New York sous le symbole NXY. L'entreprise a été constituée en 1971 et était connue à l'origine sous le nom de Canadian Occidental Petroleum Ltd. Nexen compte environ 3 300 employés dans le monde.

Les principales activités de Nexen sont l'exploration, l'exploitation, la production et la commercialisation de pétrole brut et de gaz naturel. Nexen indique qu'elle crée de la « *valeur pour les actionnaires par l'exploration et l'exploitation fructueuses intégrales de ressources pétrolières et gazières et le leadership en matière d'éthique, d'intégrité et de protection de l'environnement* ». Ses principaux lieux d'exploitation du pétrole et du gaz sont le Yémen, le Golfe du Mexique, le Canada, la mer du Nord, Lac Long (Canada) et Syncrude (Canada). Nexen a également un intérêt de 61,4 p. 100 dans une entreprise de produits chimiques, qui a été transformée en fiducie de revenu, Canexus Income Fund, en août 2005.

Nexen est un exemple notoire de mise en pratique de l'éthique dans le secteur privé canadien. L'entreprise a un programme d'intégrité (éthique) depuis les années 1990. Elle a également contribué à l'élaboration d'un code d'éthique international pour les entreprises canadiennes (International Code of Ethics for Canadian Business) en 1997 et a mérité des prix pour l'éthique (p. ex. le prix B.C. Ethics in Action).

L'entreprise soutient que « *l'intégrité n'est pas seulement une valeur [chez Nexen] – c'est un mode de vie* ». Elle croit que sa réputation comme société ayant des principes est le résultat de solides programmes de formation, du recrutement d'un personnel de grande qualité et de voies de communication ouvertes entre l'entreprise et ses actionnaires. « *Cette approche nous a aidés à connaître le succès financier et à assurer la satisfaction des employés et une excellente valeur pour l'actionnaire.* »

Objectifs/résultats du programme d'intégrité

- Fournir aux employés des outils et des ressources pour intégrer la conduite éthique aux décisions de tous les jours.
- La façon dont les employés interagissent avec les actionnaires et prennent de bonnes décisions qui respectent les valeurs de l'entreprise, les gens, les collectivités, l'environnement, la sécurité et la loi.
- Promouvoir la connaissance de l'International Code of Ethics for Canadian Business, des valeurs fondamentales de l'entreprise et de ses politiques.

Structure organisationnelle de la gouvernance de l'éthique

Dans le groupe des services juridiques se trouvent le service de la sécurité de l'environnement et de la responsabilité sociale (SESR), que dirige un vice-président. Le coordonnateur de l'intégrité travaille à la section du SESR chargée de la responsabilité sociale, que dirige un directeur. Le coordonnateur de l'intégrité est chargé de coordonner la mise en œuvre des politiques d'intégrité de l'organisation et d'intégrer les considérations relatives à l'intégrité au milieu de travail. En plus de l'intégrité, le secteur de la responsabilité sociale s'occupe de questions comme les relations communautaires, les droits de la personne et les dons de la société.

Parallèlement à ses rapports hiérarchiques, le coordonnateur de l'intégrité travaille directement avec le chef des affaires juridiques et le directeur de la vérification interne lorsqu'un problème d'intégrité surgit. En tant que groupe, ils forment le comité des questions d'intégrité, qui décide des moyens à prendre pour résoudre un problème d'intégrité.

Mode de fonctionnement du modèle

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les principaux éléments du programme.

Élément	Sommaire
Chef des affaires juridiques	Dirige le processus d'enquête décrit dans les pages qui suivent. Le chef des affaires juridiques est la voie de communication des préoccupations d'ordre éthique provenant des employés. Il surveille la conformité à la politique en consultation avec la haute direction et veille à ce que la haute direction et le conseil d'administration reçoivent des rapports réguliers sur les préoccupations d'ordre éthique et les enquêtes sur l'éthique. En plus des plaintes des employés, le chef des affaires juridiques peut se faire signaler par un avocat une transgression importante des lois sur les valeurs mobilières ou du devoir fiduciaire ou une autre infraction importante semblable.
Coordonnateur de l'intégrité	Surveille le travail de promotion d'un milieu de travail éthique et est responsable de l'élaboration et de la gestion des programmes d'intégrité et de conduite des affaires. Il s'assure que toutes les préoccupations signalées relatives à l'intégrité font l'objet d'une enquête et sont résolues et il fait rapport périodiquement à la haute direction et au conseil d'administration. Le coordonnateur est une des voies de communication des préoccupations d'ordre éthique aux fins d'une enquête.
Dirigeants de l'intégrité	Cadres supérieurs de tous les secteurs opérationnels de Nexen qui en tant que dirigeants aident leurs collègues à interpréter et à comprendre les politiques de l'entreprise et à discuter des préoccupations relatives à l'intégrité. Ils travaillent en collaboration avec le coordonnateur de l'intégrité à la promotion du programme d'intégrité et peuvent aussi servir de voies de communication des questions d'ordre éthique au coordonnateur.
Comité des questions d'intégrité	Voir la description ci-dessous. Le comité d'enquête désigne un enquêteur pour faire enquête sur une plainte. Le comité communique également ses constatations et les mesures qu'il entend prendre.
Enquêteurs	Les enquêteurs évaluent les problèmes d'intégrité soulevés par les employés pour déterminer s'ils méritent une intervention et proposent ensuite les mesures nécessaires à leur résolution. Ils peuvent souvent rédiger un rapport.
Comités du conseil	Les employés peuvent aussi adresser leurs plaintes au président du comité du conseil concerné (p. ex. le président du comité de la rémunération et des ressources humaines pour un comportement qui pourrait constituer du harcèlement).
Système de gestion des cas	Chaque question est entrée dans un système de gestion des cas, dans lequel sont décrits la nature de la question, le processus, l'information recueillie et les mesures prises. Le fournisseur externe qui gère le système gère aussi la ligne réservée aux questions d'intégrité, ce qui permet de s'assurer que les questions soulevées par l'entremise de cette ligne réservée peuvent être téléchargées et suivies dans le système de gestion des cas. Les dirigeants de l'intégrité des emplacements éloignés peuvent accéder au système de gestion des cas en toute confidentialité, sans avoir recours à des moyens de communication publics. L'objectif est de s'assurer qu'il y a un système de production de rapports et une trace écrite du genre de questions traitées et des mesures prises.

Élément	Sommaire
Conformité	Chaque année, les employés, les sous-traitants et les cadres supérieurs et de direction doivent lire et signer une déclaration annuelle de conformité, dans laquelle ils reconnaissent s'être conformés aux principales politiques de l'entreprise. Tous les nouveaux employés et sous-traitants doivent lire les politiques de l'entreprise sur les conflits d'intérêts et la prévention des paiements irréguliers et déclarer qu'ils les comprennent.
Formation sur l'intégrité	Tous les nouveaux employés sont initiés au programme d'intégrité au moyen d'une formation obligatoire. Cette formation aborde les points de vue de l'entreprise sur l'intégrité, les politiques de l'entreprise et des études de cas liées à l'intégrité. Des ateliers sur la prévention des paiements irréguliers sont également organisés. L'entreprise offre une formation en ligne sur l'intégrité aux employés.
Mise à jour continue du programme d'intégrité	Le programme a été lancé en 2000. Pour en assurer la pertinence et l'actualité, l'entreprise a adopté en 2004 un processus de mise à jour continue du programme. Au moyen de séances de discussion en groupe, d'un sondage en ligne et de discussions avec les dirigeants de l'intégrité, les employés ont examiné les risques à l'intégrité de l'entreprise, les défis, les pratiques exemplaires et la viabilité du programme. De nombreuses recommandations du rapport de mise à jour ont été mises en œuvre. Les principaux changements ont été la création de la ligne réservée, le renouvellement de l'atelier sur l'intégrité, la création du système de gestion des cas et la mise en œuvre d'un processus automatisé en ligne pour la signature de la déclaration annuelle de conformité par chaque employé et sous-traitant de l'entreprise. En juin 2006, Nexen réunit tous les dirigeants de l'intégrité à un forum sur l'intégrité pour leur donner une formation sur le système de gestion des cas et le processus de conformité. Ils discuteront aussi de la façon de définir les questions relatives à l'intégrité et bénéficieront à cette fin d'exposés de la haute direction et de l'expression de ses points de vue sur l'intégrité. On espère que ce forum deviendra annuel.
Rapports	Les employés et d'autres intéressés sont invités à signaler les activités qui pourraient supposer un comportement contraire à l'éthique, illégal ou autrement inapproprié, par exemple : a) infractions à la loi, b) transgression des politiques de l'entreprise, c) irrégularités comptables ou de vérification, d) risque pour les biens ou les ressources de l'entreprise, e) danger pour la santé ou la sécurité d'un employé ou du public et e) préoccupations relatives à d'autres pratiques opérationnelles de Nexen.

Nexen s'attend à ce que tous les employés signaleront les écarts suivants, qu'ils soient perçus ou réels : *infractions à la loi, transgressions des politiques de la société Nexen, danger pour la santé ou la sécurité d'un employé ou du public, risque pour les biens ou les ressources appartenant à Nexen ou irrégularités comptables ou de vérification.*⁵ Lorsqu'une préoccupation liée à l'éthique est soulevée, Nexen fait enquête comme suit :

- Le chef des affaires juridiques et le coordonnateur de l'intégrité seront avisés et l'un d'eux ou les deux coordonneront l'enquête.
- Selon la nature et la gravité de l'incident, l'affaire sera renvoyée à un comité d'enquête de trois personnes désignées. Ce comité assure une « *résolution rapide, équitable et impartiale de l'affaire* ». ⁶

Un employé ayant une préoccupation (une plainte à formuler) concernant des pratiques éthiques douteuses est invité à la soumettre à son supérieur, au coordonnateur de l'intégrité, à un dirigeant de l'intégrité ou au chef des affaires juridiques. Toutes les préoccupations (plaintes) seront signalées au chef des affaires juridiques pour qu'il s'occupe de la coordination et du règlement. Selon les indications

⁵ Nexen Corporate Policies and Procedures, Ethics Policy, révisé le 13 octobre 2005.

⁶ Site Web de Nexen Inc. www.nexeninc.com. Le contenu de ce profil est tiré textuellement du site Web et complété par une entrevue avec le coordonnateur de l'intégrité de Nexen.

de la personne déposant la plainte, le chef des affaires juridiques renverra la plainte au comité d'enquête, composé de trois personnes. Comme nous l'indiquons plus haut, les employés peuvent également présenter leurs plaintes au président du comité du conseil concerné.

Le comité d'enquête désignera une personne appropriée responsable de l'enquête et du règlement rapide, équitable et impartial de la plainte. L'enquête peut se faire à l'occasion d'une rencontre informelle avec la personne qui présente la plainte. Si la plainte ne peut être réglée de manière informelle ou si une telle rencontre est inappropriée, l'auteur de la plainte sera prié de signer une plainte écrite précisant la nature de la plainte, qui sera transmise à l'autre ou aux autres personnes. L'enquêteur procédera ensuite rapidement à une enquête approfondie en suivant les directives du comité d'enquête. Une fois l'enquête terminée, le comité d'enquête communiquera à l'auteur de la plainte et à l'autre ou aux autres personnes ses constatations et les mesures qu'il envisage en ce qui touche : les mesures correctives, les plaintes non fondées, la protection contre les relations, la confidentialité, les autres recours (p. ex. si un organisme de réglementation est concerné). Le chef des affaires juridiques veillera à ce que soit conservé un document sur la nature et le traitement de la plainte et à ce que le conseil reçoive un sommaire de ces plaintes à chacune de ses réunions régulières.

Facteurs de réussite : Pratiques d'intégration des VE à la culture de l'organisation

Voici les facteurs de réussite qui ont été définis pour le programme d'intégrité de Nexen :

- **Politiques** – L'entreprise a une série de politiques applicables à tous les secteurs de risque et assure la conformité au moyen de processus bien compris.
- **Leadership** – Appui de la haute direction (président et équipe de direction). La haute direction parle constamment d'intégrité et est disposée à investir dans le programme d'intégrité. Ainsi, l'entreprise investit dans l'organisation au Canada d'un forum devant accueillir des dirigeants de l'éthique du monde entier. La direction a également investi dans le système de gestion des cas.
- **Accessibilité** – Des gens sont disponibles pour répondre en tout temps aux demandes de renseignements et donner une réponse immédiate.
- **Renforcement** – Le but est d'assurer la visibilité continue du programme d'intégrité par des communications novatrices, l'observation, des réunions et des activités de sensibilisation. Le dialogue avec et entre les membres du personnel sur les questions relatives à l'intégrité est un élément important des activités de renforcement. L'objectif global est de créer une culture dans laquelle les gens comprennent l'importance des questions d'intégrité et comprennent qu'ils sont dans un environnement ouvert à la discussion sur l'intégrité et à la divulgation.

10.0 Analyse sommaire

10.1 Introduction

La Division de la liaison, de l'évaluation et de la responsabilisation (DLER), du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique (« le Bureau »), de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique, a réalisé une étude des structures et pratiques de gouvernance des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique fédérale. Elle a commandé cette étude pour fournir aux ministères et organismes, qui amorcent la mise en place de leurs propres structures de gouvernance ou qui les réévaluent, des conseils sur les modèles de gouvernance et des réflexions pour les aider à prendre des décisions éclairées afin d'obtenir ce qui devrait fonctionner le mieux pour leurs organisations.

La gouvernance désigne les processus et structures que toute organisation utilise pour diriger et gérer ses opérations générales et ses activités de programme. La présente étude a consisté à dresser les profils de gouvernance de sept ministères fédéraux et d'une organisation du secteur privé.

Nous présentons dans le présent chapitre une synthèse des principales caractéristiques de la gouvernance des valeurs et de l'éthique selon les profils décrits aux chapitres précédents. Cette synthèse doit offrir des aperçus de la perspective fondamentale d'efficacité d'une organisation de valeurs et d'éthique énoncée dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du document *Des résultats pour les Canadiens : De par leurs actions, les leaders ministériels soulignent continuellement l'importance des valeurs et de l'éthique de la fonction publique dans les efforts déployés pour fournir des résultats aux Canadiens et aux Canadiennes (il s'agit de valeurs démocratiques, professionnelles, éthiques et axées sur les personnes)*.

En comparant l'existence et l'application des structures de gouvernance des profils, une importante question se posait : *Comment les valeurs et l'éthique peuvent-elles s'intégrer à la culture de l'organisation de manière à influencer efficacement le comportement quotidien des employés?* Cette étude portait sur les mesures pratiques nécessaires à l'atteinte de cet objectif. Nous présentons donc dans ce chapitre l'analyse sommaire suivante :

- **Structure globale des VE** – Comment et pourquoi diverses sphères de responsabilité relevaient de leurs organisations, notamment :
 - l'emplacement des responsabilités en matière de valeurs et d'éthique dans la structure organisationnelle
 - les rapports hiérarchiques des bureaux des valeurs et de l'éthique
 - le rôle et la fonction des comités
- **Structure des bureaux des VE** – De quelle façon sont structurés les bureaux qui assument des responsabilités en matière de valeurs et d'éthique, notamment :
 - la structure organisationnelle
 - les principales responsabilités
 - la taille et la classification de l'effectif
 - les compétences requises
 - les liens importants
- **Considérations stratégiques pour la création de fonctions liées aux valeurs et à l'éthique** – Un important défi pour les ministères et organismes consiste à déterminer quelles sont les bonnes

structures et fonctions de gouvernance. Les profils ont fait ressortir diverses considérations stratégiques importantes pour la création des fonctions.

- **Pratiques d'intégration ou d'enchâssement des VE dans la culture des organisations** – Le groupe d'étude a examiné le rôle des mesures pratiques devant assurer l'efficacité des principaux éléments suivants de la gouvernance : leadership, politiques et lignes directrices, communications, apprentissage, dotation, évaluation du rendement du personnel, outils, plans, gestion des risques, mesure du rendement et rapports sur le rendement et mécanismes de recours.
- **Assurer la progression de la structure de gouvernance des valeurs et de l'éthique** – Un éventail complet de pratiques pourrait être essentiel à l'efficacité de la fonction valeurs et éthique, mais les ressources disponibles et la capacité d'absorber le changement imposent une approche progressive du changement culturel. Nous présentons dans ce sommaire une démarche progressive de mise en œuvre.

10.2 Structure globale des VE

La plupart des bureaux des VE autonomes assumant des responsabilités officielles dans ce domaine font partie des organisations de gestion des risques, de vérification ou d'évaluation du rendement. Parfois, une partie ou la totalité de leurs fonctions peut avoir fait partie d'une direction des ressources humaines mais en raison d'un accroissement de l'investissement dans les VE et de l'importance accordée à celles-ci il y a eu changement à cet égard. La création depuis 1996 de bureaux des valeurs et de l'éthique autonomes a habituellement entraîné un déplacement des bureaux à l'extérieur du service des RH vers l'organisation de gestion des risques, de vérification ou d'évaluation du rendement. Ce déplacement est le reflet de nombreuses considérations, dont la montée des préoccupations relatives à la fonction de contrôleur moderne, laquelle mettait particulièrement l'accent sur la gestion des risques, dont le risque éthique⁷. De récents incidents de manquement à l'éthique au gouvernement fédéral ont suscité un nouvel intérêt à l'égard de la création de bureaux des valeurs et de l'éthique autonomes ou de l'élargissement de leur rôle ou de l'augmentation de leurs ressources.

En général, différentes décisions ont été prises en ce qui a trait à la répartition convenable des responsabilités entre les directions des RH et de la gestion des risques/vérification. Le tableau ci-dessous illustre les rôles stratégiques des bureaux des valeurs et de l'éthique (marqués d'un « X ») dont les profils sont dressés dans cette étude. Lorsque le rôle stratégique ne relève pas du bureau, nous indiquons quelle est l'organisation concernée (RH ou RVE pour risque/vérification/évaluation et Autre).

Tableau 1 : Emplacement et responsabilités stratégiques des bureaux des VE

Secteur de politique	MDN	MAECI	SC	TPSGC	GRC	SCC	BAC	Nexen
Emplacement dans l'organisation	RVE	RVE	RVE	RVE	Autonome	RVE	RVE	Services juridiques

⁷ La Directive sur les comités ministériels de vérification (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/dac-cmv_f.asp), entrée en vigueur le 1^{er} avril 2006, comporte une exigence en matière de gouvernance pour les ministères, qui se rapporte aux valeurs et à l'éthique. Aux termes de la Directive, le comité de vérification « doit examiner, au moins chaque année, les dispositions prises par la direction pour démontrer et promouvoir les valeurs de la fonction publique et assurer le respect des lois, règlements, politiques et normes de comportement éthique. »

Secteur de politique	MDN	MAECI	SC	TPSGC	GRC	SCC	BAC	Nexen
Code de valeurs et d'éthique (conseils)	X	X	X	X	X	X	X	X
Divulgence interne	X	X	X ⁸	RVE	X	X	X	X
Conflits d'intérêts	X ⁹	X	RH	RH	Autre ¹⁰	X	RH	X
Cadeaux et accueil	X	X	RH	X	Autre	X	X	X
Après-mandat	X	X	RH	RH	X	X	S/O ¹¹	S/O
Activités politiques	X	X	RH	RH	Autre	X	X	S/O
Système de gestion informelle des conflits (SGIC)	RH	RH	X	RH	Autre	X	X	RH
Harcèlement	RH	X	RH	RH	RH	RH	RH	X
Programme d'aide aux employés ¹²	RH	RH	RH	RH	RH	RH	RH	S/O
Droits de la personne	RH	RH	RH	RH	?		RH	X

Un certain nombre d'observations émergent du tableau et de la recherche des faits :

- Tous les bureaux des VE sont chargés de l'application du chapitre 1 du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et, par conséquent, d'appuyer l'administrateur général dans l'exercice de sa responsabilité d'« incarner » les valeurs et l'éthique de la fonction publique et d'« intégrer » ces valeurs « dans tous les aspects du travail de leur organisation ». À cette fin, toutes les organisations sensibilisent leur personnel aux valeurs et à l'éthique par des communications, de la formation et la prestation de conseils.
- Habituellement, la haute direction doit à un certain point déterminer si elle doit confier au bureau des valeurs et de l'éthique un rôle de divulgation interne et, de façon plus générale, un rôle d'enquête en appui aux politiques. La plupart des organisations étudiées ont une responsabilité en matière de divulgation interne ou sont situées dans la structure organisationnelle près de la divulgation interne de manière à créer une synergie.
- Les conflits d'intérêts, l'après-mandat et les activités politiques demandent des compétences semblables en analyse, en politiques et en prestation de services consultatifs. Ces secteurs de politique sont souvent confiés au(x) même(s) agent(s).

⁸ Le titulaire pour le bureau des valeurs et de l'éthique s'est également vu confié la responsabilité du SGIC.

⁹ Ce point est actuellement à l'étude. Aucune décision n'a encore été rendue.

¹⁰ En ce qui concerne la GRC, « autres » renvoie à des organisations telles que Relations de travail (harcèlement), Normes professionnelles (Système sur les conflits d'intérêts, activité politique, cadeaux/accueil) et Règlement extrajudiciaire des différends (SGIC).

¹¹ S/O signifie « sans objet » et N/D signifie « non disponible ».

¹² Un ministère place le mieux-être en milieu de travail dans son Programme d'aide aux employés et à l'organisation.

- L'emplacement du SGIC varie selon les profils. D'après les entrevues, il y aurait une relation de cause à effet entre le mieux-être en milieu de travail, le SGIC et l'aide aux employés. Les valeurs et l'éthique sont jugées essentielles à la création d'une organisation « saine » ou se portant « bien » et à la réduction des conflits. Le mieux-être en milieu de travail peut être évalué au moyen d'enquêtes et d'analyses statistiques de l'ensemble des indicateurs de mieux-être (p. ex. harcèlement, conflits, absentéisme, etc.).
- Le harcèlement, qui a précédé historiquement les initiatives en matière de VE, relève traditionnellement des RH.
- Dans chacun des profils, les rapports hiérarchiques avec le sous-ministre passent par un autre bureau administratif. Il convient de noter que dans tous les cas, les dirigeants du bureau des valeurs et de l'éthique ont facilement accès informellement au sous-ministre, et formellement pour la divulgation interne.
- Plusieurs profils révèlent la présence de comités de cadres supérieurs (niveau du SMA) qui examinent des questions d'éthique et d'autres questions comme la vérification et l'évaluation. En général, les comités se livrent à une ou plusieurs des principales activités suivantes : discussion sur des cas individuels ou examen de la « santé » générale et de la progression du programme de valeurs et d'éthique. Devant l'accroissement de l'attention accordée aux valeurs et à l'éthique, de l'investissement dans celles-ci et l'augmentation du nombre de cas liés aux VE, certains ministères créent des comités, qui assurent la surveillance et la coordination des fonctions en matière de valeurs et d'éthique.

Les personnes interrogées ont fait état d'avantages et d'inconvénients des comités des valeurs et de l'éthique autonomes. Comme avantage, les comités peuvent se concentrer exclusivement sur l'éthique, un sujet de discussion qui avait été écarté en raison de l'attention immédiate accordée aux rapports de vérification et à d'autres demandes. Plusieurs programmes de valeurs et d'éthique sont en phase de renouvellement ou de construction, ce qui demande des discussions, une collaboration et une participation plus grandes aux échelons supérieurs en vue de la planification et de la mise en œuvre. Certains ministères ont tablé sur les comités de la haute direction à cette fin et d'autres ont eu recours à une comité d'éthique autonome. Les comités de VE autonomes ont pour inconvénient de tenir des délibérations qui sont séparées des discussions et des décisions relatives aux cadres contextuels comme le risque, la vérification et le contrôle. Ces considérations sont des éléments cruciaux de la surveillance et de la gestion du risque éthique, qui devront ensuite être discutées au niveau opérationnel.

Les comités consultatifs en matière d'éthique représentent un deuxième type de comité, du niveau de la gestion intermédiaire. Ces comités mettent principalement l'accent sur la sensibilisation de champions internes et l'échange de pratiques exemplaires. Les personnes interrogées ont jugé ces comités utiles pour la discussion et le dialogue, en particulier au lancement d'activités liées aux VE, lorsque l'importance, les principaux éléments et le déploiement des activités nécessitent la participation active et l'acceptation de chaque unité ministérielle. À cette étape, il faut surmonter un énorme scepticisme, que certains répondants ont qualifié de « mont Everest du scepticisme ». Les personnes interrogées ont indiqué que le développement de champions dans différentes unités, pouvant couper court à tout « mythe » ou doute en ce qui touche la valeur du programme, constituait un important facteur de réussite.

Les comités de coordination pour discuter de cas individuels représentent le troisième type de comité au niveau opérationnel. Les personnes interrogées ont souvent mentionné que les employés se prévalant d'un recours peuvent communiquer avec différents secteurs fonctionnels à propos de questions chevauchant plusieurs sphères de responsabilité en matière de politiques (p. ex. harcèlement, gestion des conflits et divulgation). Dans certains profils, cette préoccupation a été réglée de façon informelle grâce

aux contacts réguliers qu'entretiennent nécessairement les gestionnaires. Dans certains cas, en raison de l'augmentation de la charge de travail, on envisage de créer un comité ou un groupe de travail officiel qui tiendrait des réunions régulières de différents gestionnaires pour examiner l'éventail complet des sphères de travail liées aux VE comme les valeurs et l'éthique, le SGIC, l'aide aux employés et le harcèlement. À défaut d'une organisation de ce genre, certains ministères ont jugé commode de conclure un protocole d'entente entre différents secteurs opérationnels pour s'assurer que les protocoles de gestion des cas sont bien compris.

10.3 Structure et questions d'ordre opérationnel des bureaux des VE

La structure des bureaux des VE varie d'un profil à l'autre selon la sphère de responsabilité, comme l'illustre le tableau ci-dessous. Habituellement, un EX-1 dirige le bureau pour assurer une communication efficace avec la haute direction sur des questions de nature délicate. Dans les grands ministères, le personnel de base des bureaux est habituellement composé de 5 à 7 membres. Le nombre varie selon le niveau de risque de l'organisation, les responsabilités en matière de politiques et les décisions d'intégrer les valeurs et l'éthique aux unités opérationnelles. La charge de travail varie en raison des responsabilités différentes mais on peut généraliser comme suit :

- Un ou deux membres du personnel de niveau AS ou PE se consacrent habituellement à la gestion de cas et à la prestation de conseils. Dans la majorité des cas, ces fonctionnaires sont de niveau AS, sauf au MAECI, où du personnel PE gère les cas de harcèlement. À TPSGC, du personnel de niveau PE gère les responsabilités relatives aux VE comme les conflits d'intérêts, qui sont traités par du personnel AS dans les autres profils. Dans la plupart des profils, l'organisation compte sur du personnel de niveau AS-6 ou PE-4 pour s'occuper de la prestation de conseils et de la gestion de cas de nature délicate.
- Les tâches administratives demandent habituellement un ou deux membres du personnel de niveau AS-1 pour s'occuper de questions telles que la collecte de données statistiques et la présentation de rapports de même que la coordination des demandes d'information des organismes centraux.
- Certains bureaux des VE retiennent les services de professionnels spécialisés pour s'assurer que le travail des autres membres du personnel s'est fait en toute connaissance des dilemmes éthiques et des conditions professionnelles uniques. Ainsi, les bureaux des VE de Santé Canada, du MDN, du MAECI et de la GRC comptent sur des professionnels des domaines des sciences infirmières, de la science, du secteur militaire, du service extérieur (consulaire) et de l'application de la loi.
- Plusieurs bureaux des VE s'assurent de conserver une importante base de connaissances théoriques et pratiques dans le domaine de l'éthique, en particulier durant les étapes d'élaboration du programme mais aussi comme appui continu à mise en œuvre des politiques et à l'exécution des programmes. Dans les ministères ou organismes où le risque soulève des questions de la plus haute importance, la sous-culture organisationnelle et les professions sont distinctes ou un pourcentage élevé de l'effectif est composé de spécialistes, on a jugé qu'il serait mieux d'employer un ou plusieurs agents au niveau d'instruction élevé en valeurs et éthique. Dans les organisations comptant un grand nombre de spécialistes, on a jugé que tous les agents devraient être très instruits. Lorsque le besoin se faisait moins sentir, on obtenait cette expertise à contrat. Il y a pénurie d'expertise de pointe en valeurs et éthique. Plusieurs organisations veillent donc à ce que le personnel obtienne une accréditation quelconque (en suivant un cours par exemple) en éthique d'un établissement universitaire.
- Les petits ministères sont plus limités dans leur capacité de créer des bureaux des VE autonomes au personnel à temps plein. Bien que la présente étude mette l'accent sur les grands ministères et les ministères de taille moyenne, il est possible de formuler certaines observations sur l'approche retenue par les petites organisations. Habituellement, dans ces organisations, le responsable des VE consacre une partie de son temps aux VE et, comme dans les grands ministères, a des rapports hiérarchiques semblables (avec un cadre supérieur sur le plan administratif et avec l'administrateur général pour la gestion de cas). Au lancement d'un programme de VE en particulier, on juge essentiel que le responsable des VE obtienne l'appui d'un agent des VE à temps plein, possédant de

bonnes connaissances en éthique, et de ressources contractuelles pour compléter cette expertise au besoin.

- Les budgets se répartissent en dépenses de salaires et de fonctionnement et d'entretien (FE). Les dépenses de FE sont faites à diverses fins internes mais également, parfois, pour obtenir un soutien contractuel à l'élaboration de cadres conceptuels, des services consultatifs en éthique, la réalisation d'enquêtes, des produits de communication et des trousseaux de formation. Les dépenses internes servent à payer les voyages et le perfectionnement professionnel. Les coûts de la formation sont habituellement assumés par les organisations participantes et non par les bureaux des VE.

Tableau 2 : Budget, ETP et responsabilités du personnel des bureaux des VE

Bureau des VE	MDN*	MAECI	SC	TPSGC*	GRC	SCC	BAC ¹³	Nexen
Personnel (ETP¹⁴)	84 000	11 000	9 000	12 500	23 000	14 500	1 100	3 000
Budget total (000 \$)	8 900 ¹⁵	1 000	650	2 000	-	900	Au besoin	-
Salaires	1 100	580	370 ¹⁶	1 650	-	800		-
FE	7 800	420	280	350	-	100	Sans objet	-
Total des ETP	7	5	5	5 membres du personnel de base 14 agents ¹⁷	5	10	2	2
Chef – classification	EX-01	EX-01	EX-01	EX-01	AM-05	EX-02 EX-01	EX-01	Niveau d'agent
Personnel – classification	AS, CR, militaire	PE, AS EDS ¹⁸	AS	AS	AM, PSE, AS	AS	ES, PM	Niveau d'agent

* **Prière de noter** – Le MDN n'inclut pas dans son budget les dépenses en personnel des valeurs et de l'éthique d'autres unités organisationnelles, contrairement à TPSGC, où tout le personnel des VE est financé centralement par l'entremise du budget du bureau des VE.

Sphères de responsabilité du personnel du bureau

Recherche, stratégie, apprentissage et communications	2-AS-5, 1 major (EX-1)	EDS-03 AS-06	AS-07 AS-06	2-AS-07	PSE	AS-07 AS-03	ES-02 PM-04	Agent
Administration, rapports/coordination	CR-3	AS-01	AS-01	AS-01	2-AS-02	AS-02 CR-04	ES-02	Agent
Politiques, conseils ou gestion de cas	AS-7, 2-AS-5	2-PE-04		AS-07	AM-03	AS-07 AS-06 2-AS-05	EX-01	Agent

¹³ Bibliothèque et Archives Canada n'a pas de bureau de l'éthique autonome au budget distinct.

¹⁴ Un ETP ou « équivalent temps plein » est un agent du gouvernement qui travaille à temps plein pendant une période d'un an. Les statistiques présentées proviennent du Rapport ministériel sur le rendement 2004-2005 (ou du Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006) de chaque ministère, sauf dans le cas de l'entreprise du secteur privé.

¹⁵ Le fonctionnement et l'entretien (F et E) inclus la formation élémentaire formelle ainsi que la formation dédiée en déontologie. Il est extrêmement complexe de calculer l'étendue complète des investissements de programmes, y inclus dialogues/formations informelles, des ateliers, des groupes de discussion, des colloques, des communications ainsi qu'un pourcentage des frais salariaux pour des centaines de coordinateurs en éthique de niveau 2 et de niveau 3. Ces types d'activités n'ont pas été saisis lors de l'estimation comptable.

¹⁶ Les salaires comprennent un tiers du salaire du directeur du Centre d'éthique en milieu de travail. Les deux autres tiers proviennent des budgets de l'ombudsman et de la Divulgence interne.

¹⁷ 14 agents relèvent du directeur mais travaillent dans des directions générales/régions/organismes.

¹⁸ Poste temporaire.

Bureau des VE	MDN*	MAECI	SC	TPSGC*	GRC	SCC	BAC ¹³	Nexen
Expertise spécialisée (p. ex. cadre professionnel comme un militaire)	2 militaires ¹⁹	1 AGC ²⁰		14-AS06				

Pour s’acquitter de leurs responsabilités, les agents d’éthique doivent avoir, entre autres, certaines des compétences ou capacités générales suivantes :

- **Analyse** – Capacité d’élaborer et de mettre en œuvre diverses politiques et initiatives, et notamment de réaliser des analyses des politiques et des consultations connexes.
- **Travail d’équipe** – Capacité de travailler efficacement en équipe, à l’interne avec le bureau des VE, mais également et surtout pour favoriser une solide collaboration avec les équipes de gestion de l’ensemble de l’organisation.
- **Gestion** – Capacité de fournir des conseils à la haute direction et de travailler en collaboration avec celle-ci à la mise en place d’un programme de valeurs et d’éthique et d’initiatives en la matière, et notamment d’intégrer les valeurs et l’éthique aux fonctions/pratiques de gestion.
- **Communications** – Capacité d’élaborer des campagnes de sensibilisation (formation et communication), de présenter des exposés à de grands auditoires et de favoriser le dialogue au sein du personnel et de la direction en ce qui a trait à l’éthique.
- **Conseils** – Capacité de fournir des conseils, en particulier à la haute direction, sur toutes les questions d’éthique et de politique et d’assurer le renvoi efficace de cas à la bonne sphère de responsabilité.
- **Enquêtes** – Capacité d’effectuer des enquêtes dans la confidentialité et avec sensibilité et de coordonner le règlement de cas en collaboration avec les partenaires internes de l’organisation.

Les personnes interrogées ont estimé que les communications interpersonnelles représentent une compétence essentielle pour s’assurer que les agents d’éthique sont considérés comme une source informée, sensible et accessible d’orientation en ce qui touche l’interprétation des pratiques et des politiques en matière de valeurs et d’éthique. Elles ont également précisé que par « sensibilité », elles entendaient que le personnel ne doit pas être perçu comme « juge et jury » rendant des décisions de façon paternaliste. Il doit plutôt renvoyer les personnes vers la bonne information et (ou) leur faciliter la prise de décisions conformément aux politiques et aux valeurs organisationnelles. Le personnel de l’éthique doit également se montrer entreprenant et capable de faire accepter des initiatives par les cadres supérieurs.

10.4 Considérations stratégiques pour la création de fonctions de VE

La création ou l’amélioration de fonctions de valeurs et d’éthique dans un ministère ou organisme soulève certains défis et nécessite la résolution d’importantes considérations, dont les suivantes :

¹⁹ Un major et deux adjudants-chefs.

²⁰ L’Agent-gestionnaire consulaire offre son expérience de l’application de politiques et de procédures dans les missions à l’étranger.

- **Adopter une approche proactive des valeurs et de l'éthique :** Une première étape importante consiste à définir les risques pour l'organisation, ce qui peut donner lieu à l'élaboration d'une feuille de route stratégique bien communiquée, présentant les résultats souhaités, les responsabilités et les moyens d'exécution d'un programme de valeurs et d'éthique durable à long terme. Une telle feuille de route comprendrait une description des principaux secteurs d'intervention sur le plan des politiques et des programmes et des investissements à faire annuellement. En adoptant une approche proactive, la haute direction doit aussi s'assurer d'avoir des champions, dont des membres du personnel désignés, visiblement engagés à l'égard des valeurs et de l'éthique de l'ensemble de l'organisation. Ainsi, chaque organisation a besoin a) d'un personnel de base d'agents des valeurs et de l'éthique fournissant l'expertise et les conseils nécessaires et b) d'un ensemble intersectoriel d'employés et de gestionnaires se faisant des défenseurs des valeurs et de l'éthique.
- **Responsabilité des politiques :** Il y a des antécédents en ce qui concerne l'emplacement des responsabilités liées aux valeurs et à l'éthique. Lorsque les organisations de VE sont constituées en entités autonomes, la question qui se pose immédiatement est la suivante : de quelles politiques le bureau des VE sera-t-il responsable? Il faut donc prendre des décisions organisationnelles stratégiques en ce qui concerne le réaménagement des secteurs de politique auparavant gérés par d'autres unités de l'organisation. Selon la décision ou à défaut d'une telle décision, les bureaux des valeurs et de l'éthique pourraient finir par se concentrer exclusivement sur la sensibilisation ou sur des préoccupations relativement étroites et créer ainsi des obstacles à l'intégration des valeurs et de l'éthique à la culture de travail.
- **Leadership concordant avec les valeurs et l'éthique organisationnelles :** Par-dessus tout, le leadership doit être exercé par le sous-ministre pour assurer l'acceptation par son équipe de direction des buts et du plan du programme de valeurs et d'éthique. Un rôle éventuel clé pour le bureau des valeurs et de l'éthique consiste à offrir une perspective d'ensemble et même à surveiller l'intégration des valeurs et de l'éthique à la culture de travail. D'abord et avant tout, il faut situer le bureau des valeurs et de l'éthique de manière à en faire un conseiller important pour le sous-ministre et son comité de direction et à ce qu'il soit perçu comme tel. Les profils illustrent cette situation bien en vue, bien que la mesure dans laquelle l'interaction avec la haute direction dépasse la gestion de cas de nature délicate ne soit pas claire. Les politiques et pratiques de l'ensemble de l'organisation doivent concorder avec les valeurs et l'éthique et comporter notamment les éléments suivants, sans toutefois s'y limiter : établissement d'un rapport de surveillance évaluant le climat éthique et les progrès réalisés en matière de valeurs et d'éthique, intégration de modèles éthiques de prise de décisions aux délibérations de la direction (dont les comités), prise en compte des valeurs et de l'éthique dans l'élaboration des politiques et le processus d'approbation et élaboration et communication d'un plan pluriannuel d'investissement dans l'intégration des valeurs et de l'éthique.
- **Établir une structure organisationnelle appropriée :** Dans la structure organisationnelle, le bureau des VE est stratégiquement bien situé lorsqu'il est près du chef du ministère ou de l'organisme. Il n'y a pas de recette évidente dans les profils en ce qui concerne la taille de l'organisation des VE et l'étendue de la responsabilité en matière de politiques. Nous croyons comprendre que les modèles en place ont évolué pour diverses raisons. Au tableau 3 ci-dessous, nous énumérons et décrivons les principales fonctions qui apparaissent dans les profils et qui sont souvent partagées par différentes unités dans les ministères.

Les fonctions de gouvernance comprennent également des structures établies pour le soutien aux valeurs et à l'éthique dans les régions et les unités opérationnelles. Plusieurs organisations ont établi ou envisagent de renforcer leur présence dans les secteurs opérationnels et les régions. Les éléments de cette solide présence, en particulier dans le cas des ministères de grande taille et à risques élevés, peuvent comprendre :

- Des défenseurs de l'éthique (champions) – Certaines organisations ont constaté les avantages de soutenir une équipe de gestionnaires supérieurs assumant le rôle de défenseurs des valeurs et de l'éthique dans leurs unités organisationnelles. Ils incarnent l'engagement à l'égard des valeurs et de l'éthique. Le bureau des VE fournit aux champions des services consultatifs de soutien et des services de surveillance de l'intégration des valeurs et de l'éthique à leurs activités. Un comité ou un groupe consultatif de défenseurs est souvent mis en évidence dans les organisations.
- Des conseillers en éthique (agents) dans les unités opérationnelles – Les grandes organisations comme le MDN et TPSGC intègrent l'éthique aux pratiques organisationnelles, assurent la surveillance et fournissent des conseils en éthique par l'entremise de conseillers dans chaque secteur d'activité/région géographique. Une enquête sur les valeurs et l'éthique réalisée par l'IPFPC (Institut professionnel de la fonction publique du Canada) auprès de ses membres a fait ressortir l'importance d'avoir des conseillers en éthique près des personnes qui ont besoin de conseils. D'autres organisations étudiées sont très intéressées par ce modèle parce qu'elles ont reconnu, elles aussi, l'importance de la prise en compte des valeurs et de l'éthique dans les discussions quotidiennes, la prise de décisions et les processus opérationnels des secteurs d'activité. Un consensus est en train de se dégager autour de la nécessité pour les conseillers en éthique d'avoir une relation bien définie et appuyée avec le bureau des valeurs et de l'éthique axée sur a) la prestation constante de conseils, b) l'évaluation du climat éthique et la surveillance des valeurs et de l'éthique (examen du climat éthique et de la progression de l'intégration des valeurs et de l'éthique et c) la prestation de services en matière de valeurs et d'éthique.
- **Répondre aux besoins des petits organismes** – Les petits organismes ont besoin d'une attention spéciale parce qu'ils n'ont pas la même taille et les mêmes ressources. D'après les profils, les petits organismes ont trouvé utile de conclure des protocoles d'entente avec d'autres ministères pour satisfaire leurs besoins relatifs aux responsabilités en matière d'éthique. Par exemple, l'Agence de santé publique et Bibliothèque et Archives Canada ont des protocoles d'entente (PE) avec les ministères responsables en ce qui a trait aux services d'ombudsman, à l'éthique, à la divulgation et au SGIC. Néanmoins, les profils indiquent que même les petites organisations ont un agent supérieur qui consacre au moins une partie de son temps à la mise en œuvre de la politique sur les VE et à l'élaboration du programme. Les profils laissent également supposer qu'un analyste des valeurs et de l'éthique à temps plein, du moins au lancement du programme, est nécessaire pour appuyer l'agent supérieur.

- **Passation de marchés** – La plupart des organisations, quelle qu'en soit la taille, jugent nécessaire d'obtenir l'expertise nécessaire en valeurs et éthique par l'entremise d'un marché temporaire. Exemples : a) réalisation d'une enquête sur le climat éthique; b) formation spécialisée à l'intention de groupes professionnels spécialisés; c) élaboration et présentation de modules de formation; d) élaboration d'un cadre (c.-à-d. une justification pour l'élaboration d'une approche de l'éthique organisationnelle, y compris la définition de valeurs organisationnelles qui subsument les valeurs inhérentes des professions et des collectivités de l'organisation); e) mesure du rendement; f) élaboration d'un plan d'activités.

Tableau 3 : Fonctions pour les valeurs et l'éthique

Valeurs fondamentales et fonctions d'éthique communes dans les ministères

Expertise spécialisée	Communications et apprentissage	Enquêtes	Prestation de conseils	Politiques et recherche	Mieux-être en milieu de travail
<ul style="list-style-type: none"> Personnes-ressources avisées dans des professions et champs d'expertise uniques Intégration du Code de valeurs de la FP et de politiques avec normes et codes professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation Programme d'apprentissage Produits et services de communication (p. ex. brochures, site Web) Promotion du dialogue et de la discussion parmi les employés et les gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgence interne Autres politiques pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> Code de valeurs et d'éthique (général) Conflits d'intérêts Cadeaux/accueil Après-mandat Activités politiques 	<ul style="list-style-type: none"> Travail fondamental (théorie et pratique applicables à l'organisation) Travail d'intégration (progression de l'intégration) Harmonisation des politiques Planification des activités Mesure du rendement Outils (p. ex. outils de prise de décisions) Surveillance – y compris les statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> Harcèlement Droits de la personne Médiation en cas de conflit SGIC Aide aux employés Évaluation du climat éthique (activité commune avec Politiques et recherche)

Fonctions opérationnelles (secteurs opérationnels et régions)

Défenseurs de l'éthique	Conseillers en éthique (applicable aux grandes organisations)	Comités d'éthique
<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaires supérieurs des unités opérationnelles comprenant et favorisant les interventions en valeurs et éthique Liaison avec les fonctions de valeurs et d'éthique pour l'obtention d'expertise, de conseils et de directives 	<ul style="list-style-type: none"> Praticiens et spécialistes des valeurs et de l'éthique intégrés aux unités opérationnelles Prestation de divers services tels que : surveillance, prestation de conseils, sensibilisation, formation, etc. (selon les besoins de l'organisation) 	<ul style="list-style-type: none"> Type 1 – Comité de la haute direction (orientation, établissement de politiques, surveillance) Type 2 – Comité de défenseurs de l'éthique (acceptation, contribution et échange d'information) Type 3 – Comité de gestion de cas (coordination de la gestion de cas)

Liaisons de soutien

- Communautés d'expertise (interministérielles)
- Instituts de formation du gouvernement (École de la fonction publique du Canada, instituts spécialisés de ministères et d'organismes)
- Universités (p. ex. cours, accréditation)
- Associations de praticiens de l'éthique
- Associations professionnelles (p. ex. ingénieurs)
- Experts-conseils du secteur privé

10.5 Pratiques d'intégration des VE à la culture des organisations

L'efficacité d'un programme de valeurs et d'éthique dépend en partie des structures de gouvernance. Une structure est nécessaire pour s'assurer que les activités se déroulent de manière stratégique et cohérente et sont convenablement dotées en ressources. Toutefois, la structure doit prendre appui sur un programme efficace d'initiatives d'intégration des valeurs et de l'éthique aux politiques, procédures et pratiques d'une organisation. Par suite de leur examen de programmes aux États-Unis, Trevino et Weather soulignent, dans leur ouvrage *Managing Ethics in Business Organizations*, l'importance des influences institutionnelles ou gestionnaires.

Bon nombre d'organisations réagissent aux pressions institutionnelles en créant des structures et des pratiques qui semblent satisfaire les attentes institutionnelles externes sans toutefois influencer le comportement organisationnel interne. De telles réactions constituent une espèce de « façade » ou de village Potemkine²¹ organisationnel. On pourrait en dire autant des programmes d'éthique officiels. Les organisations peuvent faire des choses qui semblent, de l'extérieur, faire partie d'un effort visant à susciter un comportement éthique, mais à l'intérieur ces réactions n'ont guère ou pas d'incidence. Ici encore, nous voyons des différences dans le rôle des influences institutionnelles et gestionnaires pour expliquer les réactions organisationnelles... les réactions qui sont plus susceptibles d'être profondément enracinées dans les pratiques organisationnelles traduisent l'engagement de la haute direction à réellement faire quelque chose pour favoriser un comportement éthique.²²

Les participants aux entrevues et aux groupes de discussion ont défini les principales influences ou pratiques gestionnaires nécessaires à l'efficacité des structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Par-dessus tout, les employés doivent se voir offrir des occasions de faire l'expérience de l'application (intégration) des valeurs et de l'éthique dans leurs activités quotidiennes (p. ex. dans la planification ou l'évaluation du rendement). Ces occasions doivent être parrainées, encouragées et, si nécessaire, mandatées par la haute direction et s'appuyer sur des communications régulières et constructives sur les avantages. Dans son ouvrage *The Heart of Change*²³, John Kotter soutient que le changement de comportement dans les organisations ne peut venir que d'une expérience directe et non des « dires ».

Les gens changent leur comportement parce qu'ils se voient montrer une réalité qui influence leurs sentiments plutôt que parce qu'ils se font servir une analyse qui modifie leur façon de penser. C'est particulièrement le cas du changement organisationnel à grande échelle...

²¹ Les villages Potemkine étaient de prétendus faux établissements érigés sous la direction du ministre russe Grigori Aleksandrovich Potemkin pour tromper l'impératrice Catherine II lors de sa visite en Crimée en 1787. Il semble acquis et fondé de dire que Potemkin, qui a dirigé la campagne militaire de Crimée, a fait construire des façades en trompe-l'oeil de villages le long des rives désolées de la rivière Dnieper dans le but d'impressionner la souveraine et ses accompagnateurs avec la valeur de ses nouvelles conquêtes, rehaussant du même coup son statut aux yeux de l'impératrice. L'emploi de l'expression « village Potemkine » signifie maintenant, particulièrement dans un contexte politique, toute construction vide ou fautive, qu'elle soit physique ou figurée, dans le but de dissimuler une situation dommageable indésirable ou éventuelle.

²² Trevino, Linda Klebe et Weaver, Gary R., *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press, 2003, p. 69.

²³ Kotter, John P., *The Heart of Change*, John F. Kotter et Deloitte Consulting LLC, 2002

Nous échouons [au changement] parce que nous manquons d'expérience du changement très réussi. Sans cette expérience, nous restons trop souvent pessimistes, craintifs ou nous manquons de confiance pour agir.

Dans le tableau ci-dessous, nous résumons les facteurs, tirés des profils, permettant de s'assurer que les structures de gouvernance entraînent une intégration efficace des valeurs et de l'éthique aux pratiques de gestion.

Structure ou processus	Facteurs de réussite
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Le leadership de la haute direction est considéré comme l'élément le plus fondamental d'un programme d'éthique. Cet appui se présente comme suit : démontrer un bon comportement éthique; veiller à ce que les communications se fassent sur un ton constructif et au bon moment; assurer l'investissement de ressources dans l'élaboration et le maintien du programme de valeurs et d'éthique. • Créer au sein des comités de gestion une atmosphère propice aux discussions sur les valeurs et l'éthique. Les comités de gestion devraient utiliser des outils de décision comme « lentilles » dans la prise de décisions importantes (p. ex. acquisitions, politiques, etc.). • Communiquer et appuyer un plan pluriannuel pour assurer l'intégration d'une culture de valeurs et d'éthique, qui énonce une vision pour les valeurs et l'éthique et les mesures et les investissements prévus. (Voir l'information supplémentaire à la rubrique « Plans » ci-dessous). • Il faut un renouvellement régulier des VE, comme élément continu du programme de gestion, par le parrainage d'un dialogue actif entre les dirigeants et entre les membres de leur personnel. Ce renouvellement peut comprendre, sans s'y limiter, des séances interactives d'élaboration de stratégies en matière de valeurs et d'éthique avec des équipes de gestion. • Trouver des occasions de récompenser l'excellence en matière d'éthique, au moyen par exemple d'un prix d'excellence pour les valeurs et l'éthique. • Prévoir par mandat que les processus organisationnels, dont la planification et la gestion des risques, intègrent l'évaluation du risque éthique comme élément visible.
Plans	<ul style="list-style-type: none"> • Un programme de valeurs et d'éthique doit être guidé par un plan pluriannuel. Le plan devrait énoncer une vision des avantages et des résultats du programme de valeurs et d'éthique prévu. Le plan devrait décrire l'éventail complet des activités et des interventions à réaliser durant la période visée et les résultats et extrants prévus. Les rôles et les responsabilités de tous les participants au programme devraient être harmonisés avec les activités. Le plan devrait faire état des risques éthiques qui seront atténués. Enfin, les dépenses nécessaires en ressources (humaines et financières) devraient être présentées pour chaque année. • Intégrer les considérations relatives aux valeurs et à l'éthique à la planification des unités opérationnelles – Il est possible d'intégrer les considérations relatives aux valeurs et à l'éthique aux plans d'activités des unités opérationnelles. Les processus (p. ex. les journées de réflexion) et les modèles de planification devraient aborder clairement les valeurs et l'éthique. L'analyse de l'environnement dans le cadre du processus de planification stratégique devrait tenir compte des valeurs et de l'éthique.
Politiques et lignes directrices	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des énoncés des valeurs pour le comportement discrétionnaire. • Élaborer des politiques et examiner les politiques en vigueur énonçant les principes directeurs du programme, en particulier en ce qui touche les valeurs et l'éthique. • Élaborer des codes de conduite pour les domaines à risque élevé et les communiquer efficacement. • Travailler avec des organismes de réglementation et tenir des séances de dialogue avec des professionnels en ce qui a trait à la relation entre le Code et les codes professionnels (valeurs de la fonction publique par opposition aux valeurs professionnelles) • Dresser un répertoire de lignes directrices et de normes que pourront utiliser tous les ministères.

Structure ou processus	Facteurs de réussite
Communications	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de diffusion – On devrait adopter une stratégie de diffusion qui serait adaptée par suite d’une analyse des intervenants. • Les employés doivent voir la preuve du bon fonctionnement du système par l’entremise de modèles décrivant des « héros du comportement » et des études de cas se rapportant aux contraintes de travail pratiques du personnel de chaque groupe professionnel. • Un langage clair et concis est essentiel à l’efficacité des communications. Ce besoin s’étend à l’élaboration d’un produit pour communiquer le Code des VE de la FP rapidement et facilement. • Les services consultatifs devraient utiliser autant de voies de communication que possible et faire l’objet d’une promotion importante et créative pour favoriser l’utilisation de ces voies. • Il faut continuer d’explorer des pratiques novatrices se démarquant des pratiques traditionnelles : affiches, brochures, signets, etc. Des messages électroniques avec vidéo intégré sont considérés comme une innovation possible. Les sites Internet devraient être constamment mis à jour et être aussi interactifs que possible. • Communications externes – Un programme devrait élaborer un plan de communications stratégiques de qualité pour cerner les risques, repérer l’auditoire cible (interne et externe) et définir les messages clés.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Formation obligatoire par opposition à facultative en valeurs et éthique – Les participants à cette étude ont longuement débattu des mérites de la formation obligatoire par opposition à la formation facultative en éthique. Certains ministères estiment que la formation obligatoire réduirait l’incidence favorable de la formation en valeurs et éthique et réduirait l’intérêt à l’endroit du programme. D’autres sont convaincus que toute perception défavorable créée par la formation obligatoire serait largement compensée par les avantages : couverture complète de tous les secteurs à risque du ministère; stagiaires tirant de la formation des points de vue favorables sur les valeurs et l’éthique et s’engageant à cet égard. • La promotion du dialogue au sein des unités de travail est jugée absolument essentielle à la progression du programme de valeurs et d’éthique. Ces séances de dialogue, parrainées par les gestionnaires et prenant appui sur la participation du personnel du bureau des VE, sont jugées très utiles à l’échange d’idées et de méthodes entre les pairs. Selon certains, ce dialogue pourrait être favorisé au moyen d’engagements de la direction et d’un investissement ministériel visible dans les fonctions de gestion comme la planification des journées de réflexion. • Tout cours offert par l’École de la fonction publique ou le ministère devrait aborder les valeurs et l’éthique. Les valeurs et l’éthique peuvent faire l’objet de cours autonomes, pour l’initiation aux valeurs et à l’éthique, mais il faut ensuite les intégrer à des modules d’éthique dans les cours de formation courants en RH, acquisitions, finances et autres secteurs d’activité professionnelle. Ces modules chercheraient en partie à faire le pont entre l’observation des règles et l’approche axée sur les valeurs. Les bureaux des VE doivent aussi adapter leurs produits actuels de sensibilisation et d’apprentissage pour des groupes professionnels comme les infirmiers, les scientifiques, les gestionnaires et la collectivité de la réglementation. • Le matériel de formation doit être continuellement mis à jour pour éviter de perdre rapidement son attrait. Et surtout, les études de cas doivent être mises à jour étant donné qu’elles constituent le fondement de l’apprentissage par la pratique, qui est essentiel à la pleine compréhension des techniques de prise de décisions éthique et à leur application au milieu de travail.

Structure ou processus	Facteurs de réussite
Dotation	<ul style="list-style-type: none"> • Certains ministères ont à l'intention des employés qui quittent leur emploi un processus volontaire d'entrevue de départ dont la mise en place n'est pas uniforme. Les participants aux discussions de groupe estiment qu'on pourrait normaliser cette procédure et donner accès aux résultats. • Les considérations relatives aux valeurs et à l'éthique doivent être intégrées aux processus de dotation pour les nouveaux employés de l'organisation mais également pour les mesures de dotation continues. Malgré la difficulté d'évaluation que ça représente, les organisations devraient consacrer beaucoup plus d'énergie aux catégories d'emploi représentant un risque éthique plus élevé.
Évaluation du rendement du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Les VE doivent être intégrées à la mesure du rendement des EX et ensuite à toutes les évaluations du rendement. Certains ministères utilisent des indicateurs mais il est reconnu que l'évaluation est difficile à effectuer. À défaut d'une résolution de cette difficulté, une solution plus immédiate consisterait à dresser une liste de vérification du genre de mesures que les gestionnaires doivent adopter pour favoriser une saine culture éthique. Ces mesures comprendraient les suivantes, sans s'y limiter : intégrer le risque éthique aux plans d'activités, dans le cadre de l'évaluation des risques; veiller à ce que les régimes de gestion des risques tiennent compte du risque éthique; veiller à ce que la formation sur le risque éthique fasse partie des plans de formation et fasse l'objet de modules dans les cours de formation; lancer un projet pilote d'utilisation d'outils de prise de décisions relativement au risque éthique; assurer le dialogue avec le personnel sur les dilemmes éthiques et la prise de décisions dans le cadre des réunions et des journées de réflexion régulières du personnel. • Les valeurs et l'éthique doivent constituer un élément visible des profils de compétences.
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils de prise de décisions éthique doivent être un élément normalisé des modules de formation. La plupart des programmes de valeurs et d'éthique ont élaboré un guide de prise de décisions éthique d'une page. Au cours de la formation, on demande aux participants d'utiliser ce guide dans les études de cas. C'est un élément clé de la méthode d'apprentissage par l'expérience.
Comités/groupes de travail	<ul style="list-style-type: none"> • La création de réseaux officiels permettrait de maximiser les efforts visant à assurer la progression du programme de valeurs et d'éthique. Les bureaux des VE ont des ressources limitées et ne peuvent pas assumer seuls l'entière responsabilité de toutes les activités de sensibilisation. Pour les aider, les champions des VE dans les organisations doivent être instruits par les cadres supérieurs sur les responsabilités et les principaux résultats annuels attendus (p. ex. un plan d'action, un rapport d'évaluation du climat éthique, des séances de dialogue, des changements aux pratiques opérationnelles comme la planification). Des comités de champions de l'ensemble de l'organisation sont tout particulièrement nécessaires au lancement ou aux étapes de revitalisation des programmes de valeurs et d'éthique pour assurer une compréhension uniforme du programme et du plan de VE et l'acceptation de ceux-ci. • Selon la taille de l'organisation et le nombre de cas, la décision de constituer un comité autonome de la haute direction sur l'éthique variera. Dans les grands ministères, il est préférable d'avoir un comité autonome se penchant sur les valeurs et l'éthique et les préoccupations connexes comme le risque, la vérification, le rendement, etc. Dans les petites organisations, le comité de gestion devra probablement s'occuper des questions relatives aux VE. • La création d'un comité de niveau opérationnel composé de gestionnaires pour coordonner le traitement des cas est recommandée seulement si le nombre et la complexité des cas sont élevés. Souvent, les méthodes informelles (réunions ad hoc, appels téléphoniques, etc.) fonctionnent efficacement.

Structure ou processus	Facteurs de réussite
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer avec les unités de l'organisation et les intervenants externes pour assurer l'harmonisation des valeurs/buts fondamentaux et des pratiques de travail. Cette collaboration aborderait l'apprentissage mais également l'intégration des pratiques de gestion des risques. Il est possible pour les bureaux des VE de participer à l'investissement dans la gestion des risques et de maximiser leur intervention à cet égard. • Les cadres de gestion des risques devraient comprendre un dénombrement des risques éthiques éventuels. Les groupes de la vérification, de l'évaluation et de la gestion des risques mettent habituellement l'accent sur les risques opérationnels et les risques à la « réputation ». Le degré et le type de risque éthique doivent être pesés dans chaque organisation du ministère pour éclairer l'élaboration des plans, dont les plans de formation.
Mesure du rendement et rapports sur le rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le leadership par un rapport de surveillance évaluant la progression des organisations vers la réalisation des buts et des tâches du plan pluriannuel. Le rapport de surveillance devrait réunir des statistiques et d'autres renseignements pour accompagner une séance d'information à l'intention du sous-ministre sur l'efficacité du programme de valeurs et d'éthique. Les agents de VE devraient jouer un rôle important dans l'évaluation du rendement des différentes unités organisationnelles et de leur état général de mieux-être en milieu de travail. Ce travail peut se faire annuellement sous forme de rapport statistique et narratif concis. Une évaluation complète de l'efficacité du programme devrait être réalisée aux trois ans et prendre appui sur des sondages et d'autres méthodes plus détaillées. • Évaluer le rendement des unités opérationnelles – Les secteurs d'activités devraient intégrer à leurs rapports de gestion : les mesures du rendement du programme de valeurs et d'éthique (p. ex. les plaintes) et une évaluation générale du mieux-être en milieu de travail, y compris de la « santé » de l'organisation sur le plan des valeurs et de l'éthique. • Les bureaux des VE devraient élaborer comme structure clé de leur modèle de planification un cadre des résultats d'une page. Ce cadre établirait la relation logique entre les activités, les produits escomptés (les extrants) et les résultats prévus (les résultats). Ensuite, la planification consisterait essentiellement à déterminer les mesures nécessaires pour chaque activité, le calendrier et les besoins en ressources. De plus, des paramètres de rendement doivent être définis puis évalués une fois le programme établi depuis quelques années (p. ex. à la troisième année du plan pluriannuel). • Il faut des outils pour mesurer le « climat éthique », mais ils ne doivent pas faire double emploi avec le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Dans un tel cas, la lassitude et le manque d'intérêt s'installeront. Une solution serait de procéder régulièrement ou même annuellement à de courts sondages confidentiels.

Structure ou processus	Facteurs de réussite
Mécanismes de recours	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut aborder l’accessibilité ou l’inaccessibilité perçue des mécanismes de recours par des mesures de sensibilisation concrètes et novatrices, mais également des moyens proactifs pour résoudre le « malaise » organisationnel naissant. Les groupes de discussion ont clairement fait état des obstacles psychologiques que doivent surmonter les individus avant d’exercer des recours officiels. Les recours officiels représentent habituellement le stade final du mécontentement des employés. En conséquence, le défi pour les programmes de valeurs et d’éthique est de dépasser la divulgation officielle et d’examiner plutôt les « signes précurseurs » de « malaise » organisationnel donnant à penser qu’il faut accorder de l’attention au climat éthique. Il est possible d’utiliser des paramètres courants (p. ex. le nombre de cas, le roulement du personnel, etc.) mais il faut regrouper ces paramètres des différentes parties de l’organisation dans un rapport périodique et en discuter régulièrement aux réunions de la direction. • Le bureau des valeurs et de l’éthique devrait fournir une rétroaction sur les cas, des exemples clairs de dilemmes éthiques ou des études cas sur ceux-ci et la façon dont ils ont été traités. Le bureau des VE devrait demander des exemples de cas au ministère dans les limites imposées par la confidentialité. Ces exemples devraient être partagés comme pratiques exemplaires mais aussi comme exemples de la façon dont le programme de valeurs et d’éthique a permis d’obtenir une contribution constructive à l’amélioration du climat éthique. Les personnes interrogées et les participants aux discussions de groupe ont tous estimé que le suivi des problèmes éthiques doit être communiqué ouvertement et efficacement.

Dans le tableau ci-dessus, nous présentons de nombreuses mesures pratiques pour assurer l’intégration des valeurs et de l’éthique aux pratiques de gestion. Dans la prochaine partie du présent chapitre, nous insérons des mesures dans un plan par étapes d’élaboration de programme de valeurs et d’éthique.

10.6 Plan visant à assurer la progression de la gouvernance des VE

Dans cette partie, nous présentons les étapes initiales d’un plan général de gestion du changement en vue de parvenir à une culture de valeurs et d’éthique durable. Selon les personnes interrogées, un important défi en matière de changement culturel consiste à maintenir à long terme, par les mesures suivantes, l’impulsion et l’intérêt engendrés par le travail initial de sensibilisation :

- intégrer les valeurs et l’éthique à la culture de travail et aux pratiques de gestion du ministère;
- démontrer l’importance et la valeur du rôle du bureau des VE et de ses praticiens.

Dans le plan ci-dessous, nous indiquons le rôle important que peut jouer le Bureau des valeurs et de l’éthique de la fonction publique (BVEFP), de l’AGRHFPC, dans la collecte de pratiques exemplaires, la réalisation de recherches et le partage des leçons tirées de l’expérience de l’ensemble du gouvernement.

Planification – Première année

1. Élaboration d’un cadre théorique de valeurs et d’éthique, comportant un examen de la théorie et de son application aux devoirs professionnels et aux dilemmes éthiques du personnel
2. Élaboration d’une vision des valeurs et de l’éthique (mission, vision et résultats souhaités)
3. Évaluation du climat éthique
 - a. Instantané de l’environnement actuel – comportant un examen de la composition du personnel et une évaluation du degré de risque éthique de l’organisation
 - b. Analyse des intervenants
 - c. Définition des facteurs d’influence/de réussite

- d. Analyse des écarts au moyen d'enquête et de groupes de discussion – établissement d'une base de référence pour les résultats à laquelle on peut se reporter quelques années plus tard
- 4. **(BVEFP) Recherche de pratiques exemplaires**
- 5. Analyse de rentabilisation
 - a. Climat et lacunes
 - b. Vision, mission, résultats
 - c. Analyse du risque lié à la mise en œuvre du plan
 - d. Solutions (accent sur les valeurs/la conformité, structure organisationnelle, dotation, processus, finances)
 - e. Recommandations
- 6. Présentation et prise de décisions
- 7. Conception
 - a. Structure organisationnelle et plan détaillé des RH– examen de l'emplacement de l'organisation de VE et des responsabilités en matière de politiques
 - b. Mandat de la structure de gouvernance (p. ex. comités)
 - c. **(BVEFP) Lignes directrices et politiques**
 - d. Plan de changement culturel
 - e. Plan de communications et produits initiaux
- 8. Engagement
 - a. Défenseurs
 - b. Création d'un réseau et d'un groupe consultatif pour assurer la participation
 - c. Comité de champions
 - d. Comités de direction

Déploiement – Deuxième année

- 9. Constitution d'une équipe de base pour le bureau des VE
- 10. Communications – démonstration du rôle à valeur ajoutée et établissement d'une présence visible
 - a. Présentation de la haute direction et plan
 - b. Faire connaître le code et les lignes directrices/le rôle des agents d'éthique
 - c. Élaborer une structure immédiate (p. ex. lignes 1-800, site Web)
 - d. Concept, éléments visuels et produits (p. ex. brochures, affiches, signets)
- 11. Formation
 - a. Déterminer la population à risque et la masse critique nécessaire en personnel qualifié
 - b. Définir les objectifs de formation
 - c. Élaborer des modules et des manuels de formation en valeurs et éthique (génériques, orientation des nouveaux employés, gestionnaires et communautés de pratique)
 - d. Intégrer les modules à d'autres cours professionnels (p. ex. finances, passation de marchés, etc.)
- 12. Sensibilisation
 - a. Présentation des équipes de gestion
 - b. Exposés sur le rôle et les fonctions

- c. Sensibilisation aux dilemmes et aux outils de prise de décisions
- 13. Mise en place de services consultatifs et de gestion de cas
 - a. Selon la politique
 - b. Élaborer des codes de conduite pour les groupes à risque élevé
- 14. **(BVEFP)** Mesure du rendement et des données
 - a. Définir les besoins en information
 - b. Élaborer un cadre des résultats et une stratégie en matière de rendement
 - c. Concevoir le modèle de rapport
 - d. Protocoles de collecte de données
- 15. Élaboration du plan d'intégration et mise au point en consultation avec les groupes des RH, de la gestion des risques, de la vérification et d'autres groupes
- 16. Suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre et la prestation des services – élaboration d'un premier rapport de surveillance sur l'état des valeurs et de l'éthique de l'organisation

Début de l'intégration – Années 3 à 5

- 17. Mise en place du plan et du programme de mise à jour et de viabilité pour assurer l'actualisation du programme et l'intégration des valeurs et de l'éthique à la culture de travail
- 18. Formation
 - a. Mettre en place les modules de formation ou les séances personnalisées pour les secteurs à risque élevé (p. ex. acquisitions)
 - b. Formation autonome pour les autres employés confrontés à un risque moins élevé
 - c. Actualiser les programmes de formation au moyen de nouvelles études de cas
- 19. Communications
 - a. Accentuer la promotion (p. ex. stands, bulletins et autres innovations)
 - b. Pratiques exemplaires et exemples de réussite
 - c. Investissement continu dans l'innovation
- 20. **(BVEFP)** Élaboration d'un rapport de surveillance de la santé des VE (nombre et type de cas, progression de la formation, nouveaux outils, situations évitées, observations, nouvelles lignes directrices)
 - a. Élaborer une méthode d'évaluation du climat éthique
 - b. Évaluer le programme de VE au moyen du cadre des résultats
- 21. Mise en œuvre des activités d'intégration
 - a. Gestion du risque
 - b. Participer à tout examen des cadres de contrôle pour y intégrer les questions relatives aux risques
 - c. Évaluer le rendement
- 22. Engagement
 - a. Définir et mettre en œuvre une méthode de gestion pour investir dans le dialogue et le favoriser
 - i. Avec l'appui des gestionnaires à ces activités continues
 - ii. Avec l'appui du bureau des VE

Annexe 1 – Guide d’entrevue

Renseignements généraux sur l’étude

La Division de la liaison, de l’évaluation et de la responsabilisation (DLER), du Bureau des valeurs et de l’éthique de la fonction publique, a entrepris une étude des pratiques de gestion des valeurs et de l’éthique dans la fonction publique fédérale. L’étude est nécessaire pour fournir aux ministères et organismes, qui amorcent la mise en place de leurs propres structures de gouvernance ou qui les réévaluent, des conseils sur les modèles de gouvernance et des réflexions pour les aider à prendre des décisions éclairées afin d’obtenir ce qui devrait fonctionner le mieux pour leurs organisations.

L’étude permettra de : décrire divers exemples de programme de valeurs et d’éthique et leurs responsabilités connexes; élaborer plusieurs modèles différents de gouvernance comme pratiques possibles; discuter des avantages et des inconvénients de chacun; faire des recommandations au besoin.

But de l’entrevue

Les entrevues et les groupes de discussion avec un certain nombre de ministères, organismes et organisations du secteur privé représentent un élément important de la recherche de faits pour l’étude. Ces entretiens ont pour but de recueillir des points de vue et de l’information sur ce qui fonctionne le mieux dans l’élaboration d’un programme de valeurs et d’éthique efficace dans la fonction publique. Au cours de l’entrevue, nous discuterons également de l’organisation d’un groupe de discussion avec certains membres du personnel de votre organisation.

La Division a retenu les services du Business Facilitation Group pour la réalisation des entrevues. Chaque entrevue durera environ 1,5 heure.

1. **Résultats** – Quelle est la vision ou quels sont le ou les résultats du programme de valeurs et d'éthique de votre ministère?
2. **Éléments d'ensemble** – Quels sont selon vous les principaux éléments ou fonctions du programme de valeurs et d'éthique de votre organisation? (Le consultant élaborera avec vous un diagramme de ces éléments.)
3. **Emplacement dans l'organisation** – Dans votre organisation, où se situe la fonction de valeurs et d'éthique (administration centrale et régions)? Quels sont les avantages de cette situation?
4. **Responsabilités** – Quel est l'étendue des responsabilités du bureau des valeurs et de l'éthique (VE) de votre organisation?
5. **Liens/reliations** – Quelle est la nature des liens/reliations qu'ont vos praticiens des VE avec d'autres parties de votre organisation? Sur quelle aide extérieure à votre organisation, le cas échéant, compte votre programme de VE?
6. **Intégration des valeurs et de l'éthique à l'organisation** – Quelles pratiques sont les plus importantes pour assurer l'intégration des valeurs et de l'éthique aux pratiques quotidiennes de votre organisation?
7. **Structures officielles** – Si vous deviez relancer votre programme, comment le structureriez ou l'organiseriez-vous? Que feriez-vous plus tard? En quoi serait-ce différent de votre programme actuel?
8. **Facteurs de réussite** – En général, quels sont selon vous les principaux facteurs de création d'une solide culture de valeurs et d'éthique dans votre organisation? Quelles interventions seraient les plus fructueuses pour surmonter tout obstacle à la réussite? Quels changements devriez-vous apporter à votre modèle de gouvernance actuel?

Merci pour votre participation à cette étude.

Annexe 2 – Guide des groupes de discussion

Renseignements généraux sur l'étude

La Division de la liaison, de l'évaluation et de la responsabilisation (DLER), du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, a entrepris une étude des pratiques de gestion des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique fédérale. L'étude est nécessaire pour fournir aux ministères et organismes, qui amorcent la mise en place de leurs propres structures de gouvernance ou qui les réévaluent, des conseils sur les modèles de gouvernance et des réflexions pour les aider à prendre des décisions éclairées afin d'obtenir ce qui devrait fonctionner le mieux pour leurs organisations.

L'étude permettra de : décrire divers exemples de programme de valeurs et d'éthique et leurs responsabilités connexes; élaborer plusieurs modèles différents de gouvernance comme pratiques possibles; discuter des avantages et des inconvénients de chacun; faire des recommandations au besoin.

But du groupe de discussion

L'organisation d'un groupe de discussion avec certains gestionnaires des opérations représente un élément important de la recherche de faits pour cette étude. Le but de la discussion de groupe est de :

- a) comprendre comment fonctionne le programme ou le modèle de valeurs et d'éthique au sein de leur organisation;
- b) obtenir des opinions sur ce qui fonctionne le mieux dans la gestion des valeurs et de l'éthique et la réalisation d'un programme efficace de VE;

La discussion de groupe ne durera pas plus de deux heures et réunira de 6 à 10 participants.

Guide de discussion

Introduction (5 minutes)

- L'animateur expliquera le but de la séance, comme nous le décrivons ci-dessus.
- Votre rétroaction est très importante et nous vous demandons votre aide pour orienter la recherche dans la fonction publique sur des modèles appropriés de gouvernance des valeurs et de l'éthique.
- Façon d'aborder la séance :
 - But
 - Confidentialité
 - Pas de bonnes ou de mauvaises réponses, opinions, etc.

Contexte (10 minutes)

- Présentations : nom, poste, années de service, responsabilités relatives aux valeurs et à l'éthique (le cas échéant), taille de l'organisation (budget et personnel) (**Remarque** : on fera circuler une feuille à signer se présentant sous forme de tableau).
- Quelle a été votre participation au programme des VE du ministère? (**S'enquérir de** : prestation de conseils, formation, formation du personnel, politiques/règles, etc.)

Gouvernance des valeurs et de l'éthique (1 heure et 15 minutes)

- Quels résultats un programme de VE devrait-il viser?
- De quel appui avez-vous besoin du bureau des valeurs et de l'éthique de votre organisation comparativement à ce que vous obtenez maintenant?

Intégration des valeurs et de l'éthique aux pratiques quotidiennes (45 minutes)

- Quels sont les points forts de votre programme de valeurs et d'éthique permettant d'assurer le respect des valeurs et de l'éthique? (**Insister sur les points suivants**) :
 - divulgation sûre
 - confidentialité
 - impartialité
 - repérage des problèmes de harcèlement/résolution de problèmes
 - respect et application du Code
 - sensibilisation du personnel
- Que devez-vous faire pour améliorer le programme à l'avenir?
- Quelle principale compétence devez-vous acquérir en valeurs et éthique en tant que gestionnaire des opérations? Quelle est la meilleure façon d'acquérir cette compétence?
- Quels sont les meilleurs outils ou méthodes de communication de l'information sur les valeurs et l'éthique aux employés?
- Quelles sont vos dernières réflexions... S'il y a une chose essentielle à faire pour assurer l'efficacité du programme, quelle serait-elle?

Merci pour votre participation à cette discussion de groupe