

Guide de référence

Éthique et déontologie du gestionnaire en contexte québécois



Table des matières

Introduction	3
À propos de l'Ordre.....	3
Notions de base.....	4
Notions spécifiques aux ordres professionnels	5
1. Le système professionnel québécois	6
1.1 Office des professions du Québec	7
1.2 Conseil interprofessionnel du Québec	7
1.3 Ordres professionnels	7
1.4 Mission d'un ordre professionnel.....	8
1.5 Rôle et responsabilités d'un ordre professionnel.....	8
1.6 Avantages à faire partie de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec	9
2. Déontologie et éthique des gestionnaires québécois	11
2.1 Déontologie.....	11
2.1.1 Code de déontologie.....	11
2.1.2 Autres règlements.....	13
2.2 Éthique.....	13
3. Conflit d'intérêts et indépendance professionnelle	15
3.1 Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?.....	15
3.2 Indépendance professionnelle.....	17
4. Corruption et autres actes répréhensibles	19
4.1 Corruption.....	19
4.2 Collusion	20
4.3 Fraude.....	21
4.4 Obligation de dénoncer	22
5. Culture de gestion québécoise	23
5.1 Valeurs.....	23
5.2 Place des femmes.....	23
5.3 Égalité pour tous.....	24
5.4 Code vestimentaire.....	24
6. Confidentialité et secret professionnel	26
7. Loyauté et transparence	28
8. Discrimination et préjugés	30
9. Conclusion : faire preuve d'intégrité et de transparence	32
Bibliographie	34



Introduction

Au Québec, un ordre professionnel assure le contrôle de l'exercice d'une profession. Ce contrôle passe entre autres par le développement des compétences de ses membres, notamment en éthique et en déontologie. Dans cette optique, ce guide est un outil complémentaire à la formation en ligne offerte par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec s'intitulant Éthique et déontologie du gestionnaire en contexte québécois. Il permet de revoir les notions présentées dans les capsules vidéo en les présentant sous un autre angle et il vous accompagnera dans des réflexions plus poussées. Il pourra servir de référence lorsque, dans la vie professionnelle, vous aurez besoin d'outils pour prendre une décision avisée.

Ce guide n'a pas la prétention de couvrir tous les aspects de la déontologie et de l'éthique dans le contexte québécois. Il vise plutôt à susciter des réflexions et à mettre en lumière des enjeux que l'on peut rencontrer dans une pratique professionnelle.

À propos de l'Ordre

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec est l'ordre professionnel dédié à la gestion et à la gouvernance des organisations. Il est le seul organisme habilité à décerner le titre d'administrateur agréé (Adm.A.). Ses membres sont notamment des dirigeants, des gestionnaires, et des conseillers experts dans le domaine du management, de la gouvernance et de la gestion sous toutes ses formes. Acteurs primordiaux dans tous les secteurs d'activités au Québec, ces gestionnaires professionnels sont présents dans différentes sphères des organisations. L'Ordre assure sa mission de protection du public en encadrant et soutenant le développement de ses membres afin que ceux-ci puissent exercer pleinement leur rôle de professionnel de la gestion.

En plus de ses activités liées à l'encadrement de la profession, l'Ordre a développé un ensemble de programmes et de solutions pour appuyer le développement professionnel des gestionnaires (managers) : formation continue, mentorat, activités de réseautage, conférences, congrès annuel, visites d'organisations, etc.

Désirant accélérer l'intégration des immigrants à des postes de gestion, l'Ordre a aussi développé une série de mesures afin de faciliter leur accès à des fonctions de cadre.

Son siège est situé au centre-ville de Montréal, en plein cœur du quartier des affaires et à proximité des grandes universités.



Notions de base

Le présent guide de référence, les outils d'aide et la formation en ligne font appel à diverses notions.

Voici les définitions des notions de base.

Notions de base	Définitions
Déontologie	Obligations et devoirs que des individus sont tenus de respecter dans le cadre de leur travail ¹ .
Dilemme éthique	Situation qui pose une problématique décisionnelle entre plusieurs possibilités qui comportent toutes des composantes partiellement insatisfaisantes.
Enjeu éthique	Situation où une ou plusieurs valeurs ou normes risquent de ne pas être respectées.
Énoncé de valeurs	Document déterminant les valeurs qui guident les choix et conduites des membres d'une même organisation.
Éthique	Mode de régulation des comportements qui provient du jugement personnel et des valeurs d'une personne, en se fondant sur la mission et les valeurs partagées par l'organisation dont elle fait partie.
Réflexion éthique	Réflexion qui s'appuie sur les différentes constituantes d'une problématique en vue de guider une action ou une prise de décision.

¹ [Commission de l'éthique en science et en technologie](#)

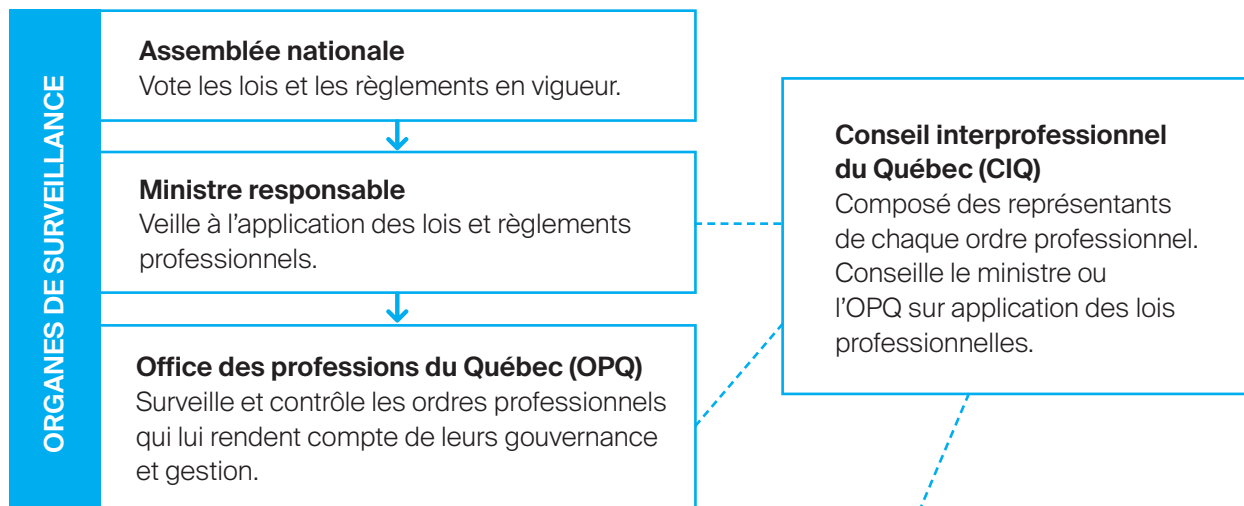


Notions spécifiques aux ordres professionnels

Des notions couramment employées et fort répandues dans les milieux de travail sont parfois mal comprises. Afin d'éviter toute confusion, voici les définitions des principales notions spécifiques aux ordres professionnels.

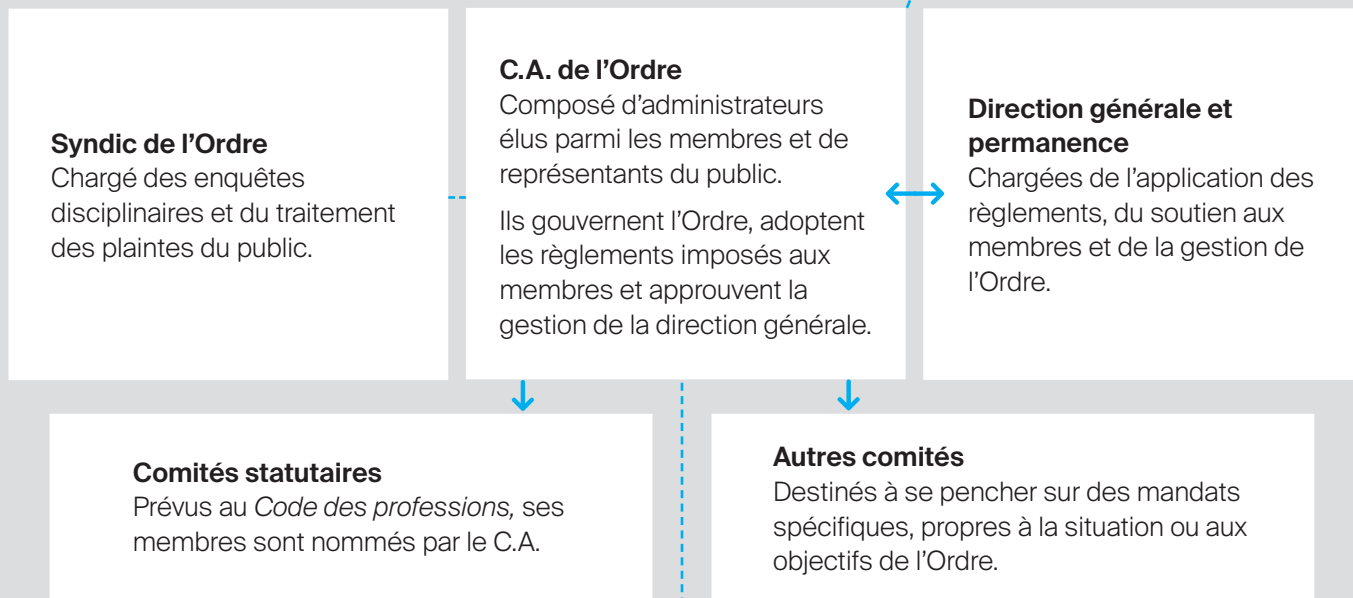
Notions spécifiques	Définitions
Adhésion à un ordre professionnel	Lorsqu'une personne répond aux critères d'admissibilité d'une profession (validés par l'ordre professionnel) et qu'elle paie la cotisation en vigueur, elle adhère à l'ordre professionnel. Ce privilège est accompagné d'obligations et de devoirs précis.
Client (au sens du Code de déontologie)	Il s'agit de la personne ou de l'organisme recevant le service du professionnel. Lorsque le professionnel est à l'emploi d'une organisation, le client est cette organisation.
Ordre d'exercice exclusif	Seuls les membres de cet ordre peuvent accomplir les actes décrits dans la loi les encadrant. Une personne ne faisant pas partie de cet ordre et posant un des actes décrits par la loi cadre est dans l'illégalité.
Ordre à titre réservé	Seuls les membres de cet ordre peuvent porter le titre qui leur est réservé. Par exemple, seuls les membres de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec peuvent ajouter Adm.A. à leur signature.
Protection du public	Les ordres professionnels ont pour mission de s'assurer que leurs membres agissent pour le bien des usagers. Comme il peut être difficile pour les usagers des services professionnels de juger de la qualité et du bien-fondé des services rendus, c'est l'ordre professionnel qui a la tâche de fixer ces normes de pratique.
Jugement par les pairs	Dans les ordres professionnels, les normes sont élaborées par les professionnels et les décisions rendues par les pairs, ce qui en permet une meilleure acceptation et une crédibilité accrue de l'ordre auprès des professionnels.

1. Le système professionnel québécois

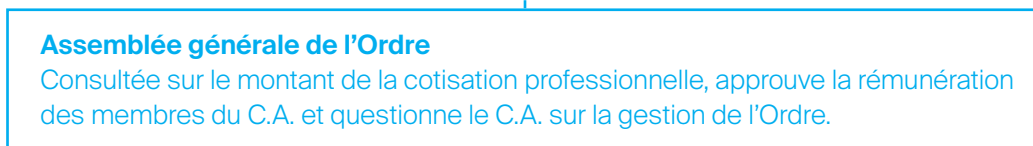


Ordre professionnel

FONCTIONNEMENT DE L'ORDRE



MEMBRES ENCADRÉS



Légende

- Pas de lien hiérarchique
- lien hiérarchique



1.1 Office des professions du Québec

L'[Office des professions du Québec](#) est un organisme gouvernemental relevant du ministère de la Justice du Québec qui lui a délégué l'application de lois professionnelles, notamment le [Code des professions](#), ainsi que les nombreuses législations habilitantes des divers ordres professionnels.

Le rôle premier de l'Office est de veiller à ce que chaque ordre professionnel assure adéquatement sa mission de protection du public. L'article 12 du *Code des professions* précise l'ensemble des fonctions que doit assumer l'Office.

1.2 Conseil interprofessionnel du Québec

La mission du [Conseil interprofessionnel du Québec](#) (CIQ) est d'agir à titre de voix collective des ordres sur les dossiers d'intérêt commun et d'organisme-conseil auprès de l'autorité publique. Le CIQ, comme regroupement des ordres professionnels, est voué à la promotion et à la valorisation du système professionnel, selon les valeurs qui rassemblent les ordres et en fonction de l'intérêt public.

Pour s'acquitter de sa mission, le CIQ procure aux ordres professionnels des occasions d'échange, d'entraide et de formation, tout en agissant comme agent mobilisateur sur les dossiers qui concernent et affectent le système professionnel québécois. Il regroupe des représentants des ordres, et différents experts lorsque la situation l'exige, au sein de comités, groupes de travail ou forums. Comme le CIQ conseille le gouvernement, il intervient également auprès de l'Office des professions du Québec, ainsi qu'auprès du ministre responsable de l'application des lois professionnelles.

1.3 Ordres professionnels

Au Québec, en 2019, on compte 46 ordres professionnels qui encadrent 55 professions et réglementent la pratique de plus de 400 000 membres. Ces ordres sont constitués conformément au *Code des professions* et doivent répondre aux exigences de cette loi-cadre du système professionnel.

Le gouvernement du Québec a délégué aux ordres professionnels le mandat de réglementer et de surveiller les activités professionnelles qui peuvent comporter des risques pour le public. Les ordres professionnels s'administrent de manière autonome et sont les intervenants de première ligne du système professionnel.

Titres et actes réservés

Les membres d'un ordre professionnel bénéficient d'un titre professionnel réservé. Seuls les membres en règle de cet ordre professionnel peuvent utiliser ce titre.

Certaines professions font l'objet d'activités ou d'actes qui leur sont réservés. Seuls les membres en règle de cet ordre professionnel peuvent poser des actes spécifiques à cette profession.



Par exemple, l'Ordre des administrateurs agréés du Québec est un ordre professionnel dit «à titre réservé». L'Ordre des ingénieurs du Québec lui est non seulement un ordre à titre réservé, mais aussi à actes réservés. Pour poser certains actes d'ingénierie, il faut être membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec.

1.4 Mission d'un ordre professionnel

La mission principale d'un ordre professionnel est de protéger le public, soit toutes les personnes qui utilisent des services professionnels dans les différentes sphères d'activités réglementées.

1.5 Rôle et responsabilités d'un ordre professionnel

Le système professionnel québécois repose sur un contrôle de l'exercice de la profession par les pairs, ce qui signifie que ce sont les professionnels eux-mêmes qui se chargent de veiller à la protection des intérêts du public en établissant les balises du comportement professionnel et en établissant les «règles de l'art» attendues de la part de tous les membres de l'ordre professionnel. Par la suite, les ordres professionnels doivent rendre compte de leur encadrement à l'Office des professions du Québec, notamment en produisant annuellement un rapport d'activités qui est public.

Ce rôle de garant de la protection des intérêts du public se traduit notamment ainsi :

Contrôle de l'accès à la profession

Les ordres professionnels doivent s'assurer, avant de délivrer un permis à un candidat, que ce dernier répond aux exigences fixées par l'ordre en matière de connaissances, de compétences et de bonnes mœurs. Ainsi, l'ordre peut exiger des candidats d'avoir obtenu un diplôme spécifique, de devoir se soumettre à un examen de validation de compétences ou encore de devoir déclarer toutes les infractions criminelles, pénales ou disciplinaires avant d'accepter de leur délivrer un permis.

Réglementation

Les ordres professionnels ont le pouvoir d'adopter des règlements qui s'appliquent à leurs membres. Ces règlements visent à encadrer l'exercice de la profession et à uniformiser les pratiques. Par exemple, l'Ordre des administrateurs agréés, à l'instar de nombreux ordres, a adopté un Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation.

Surveillance des professionnels

Les ordres professionnels surveillent l'exercice de leurs membres. Les ordres se dotent d'un mécanisme d'inspection et engagent des inspecteurs chargés de vérifier si les membres pratiquent leur profession selon les normes fixées par l'ordre.



Discipline

Toute personne peut dénoncer le comportement d'un membre de l'ordre qui semble illégal. Au sein de chaque ordre professionnel, un syndic est nommé par le conseil d'administration. Ce syndic est un enquêteur indépendant chargé de mener des enquêtes sur les allégations de pratique illégale visant les membres. Lorsque nécessaire, il peut décider de porter plainte contre le professionnel visé devant le conseil de discipline de l'ordre. Ce conseil de discipline est constitué de pairs et il est amené à se prononcer sur l'éventuelle culpabilité du membre visé par la plainte. Le conseil de discipline est également en charge de statuer sur la peine adaptée pour protéger le public.

Lutte contre l'exercice illégal et l'usurpation de titres

Chaque ordre professionnel a le devoir de poursuivre les individus qui exercent illégalement une profession ou qui utilisent un titre réservé sans y être autorisé. Cette lutte est destinée à protéger le public qui doit en tout temps savoir s'il peut faire confiance à un professionnel encadré par un ordre professionnel.

Développement de la profession et rayonnement

L'ordre doit veiller au développement de la profession qu'il encadre. Il veille notamment à ce que ses membres soient en permanence compétents en imposant par exemple une obligation de formation continue. Il peut également intervenir sur la scène publique et prendre position sur des sujets qui ont un lien avec la pratique professionnelle des membres.

1.6 Avantages à faire partie de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec

Les avantages d'être membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec sont multiples.

Pour le grand public et vos clients

La crédibilité et la compétence qui se dégagent d'un titre professionnel sont un avantage indéniable. Tant le grand public que les clients se sentent rassurés lorsqu'ils font affaire avec un professionnel assujéti à des devoirs et à des obligations en leur faveur.

Les clients ne possèdent pas de connaissances spécifiques, ils ont besoin des conseils du professionnel. La capacité de l'administrateur agréé à combler ce déficit informationnel par ses compétences, formations et expériences est au cœur de la protection du public.

De plus, un client peut dénoncer tout manquement à la pratique du professionnel à l'Ordre. Le syndic enquêtera de manière confidentielle pour vérifier les allégations. L'obligation de l'administrateur agréé de répondre aux demandes du syndic est un autre moyen d'assurer la protection du public.



L'encadrement de l'exercice de la profession de gestionnaire

Selon une approche résolument préventive, l'Ordre diffuse en mode continu de nombreux outils d'amélioration de la pratique. Il propose des formations avancées et adaptées aux réalités des membres, des fiches pratiques, une trousse à outils, un référentiel de compétences et un service d'inspection professionnelle préventive qui accompagne les membres dans la mise en place d'une pratique conforme lors de détection d'irrégularités. L'Ordre des administrateurs agréés du Québec assure la protection du public en veillant à la qualité de la gestion et de la gouvernance. L'Ordre soutient le leadership des Adm.A. en valorisant l'excellence, l'intégrité et la compétence de la pratique professionnelle pour tous les gestionnaires qui croient en une pratique responsable de la gestion au Québec.

En tant qu'ordre professionnel, l'Ordre doit veiller à la protection du public et parfois adopter une approche coercitive. S'il estime qu'un professionnel a commis des infractions, le syndic peut le poursuivre devant le conseil de discipline. L'exemplarité des décisions permet de mieux comprendre l'application des devoirs et des obligations professionnelles. De plus, l'Ordre veille au respect du titre et intente des poursuites pour usurpation de titre contre toute personne qui utilise illégalement un titre réservé (Adm.A., C.M.C.² ou encore C.Adm.³).

² Au Québec, le titre C.M.C, soit « conseiller en management certifié », est encadré exclusivement par l'Ordre des administrateurs agréés. Il s'agit cependant d'un titre pancanadien, également délivré par CMC-Canada. Les C.M.C. du Québec sont donc soumis à l'encadrement de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec qui délivre le titre C.M.C. aux candidats qui ont satisfait aux exigences de CMC-Canada.

[Visitez la page du site Internet de l'Ordre consacrée au titre « C.M.C. » pour en savoir plus.](#)

³ Le titre « C.Adm. » correspond à « Chartered Administrator ». C'est la version anglaise du titre « Adm.A. ».

Le soutien d'un réseau de membres et votre possible implication personnelle

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec met à la disposition de ses membres un service de mentorat et organise des activités de réseautage afin de favoriser des échanges constructifs entre les membres. De plus, l'implication professionnelle des membres au sein des divers comités de l'Ordre est souhaitée et souhaitable afin de faire évoluer la profession.

Une orientation collective qui crée un sentiment d'appartenance

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec établit une orientation collective qui permet aux membres de développer une vision commune.

En effet, l'adhésion à l'Ordre représente une forme d'engagement qui permet aux administrateurs agréés de se soutenir collectivement dans leurs pratiques professionnelles. Un tel référent commun permet aux membres d'établir les valeurs et principes qu'ils souhaitent promouvoir à travers leur travail.



2. Déontologie et éthique du gestionnaire québécois

2.1 Déontologie

2.1.1 Code de déontologie

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec encadre la profession de ses membres, notamment par l'adoption d'un code de déontologie (*Chapitre C-26, r. 14.1 – Code de déontologie des administrateurs agréés ; chapitre C-26, a. 87 – Code des professions*). La lecture du code de déontologie est obligatoire et sa compréhension est essentielle.

Afin de saisir en quelques instants les principaux concepts clés de ce code de déontologie, nous vous invitons à visionner les capsules vidéo Déontologie 101 disponibles sur [la plateforme de l'Ordre](#). Un avocat expert en droit professionnel vous éclaire en moins de trois minutes sur des notions essentielles comme le secret professionnel ou le conflit d'intérêt par exemple.

Les obligations professionnelles des membres de l'Ordre sont présentées par section, les principales étant :

- Dispositions générales
- Devoirs envers le public
- Devoirs envers le client
- Devoirs envers la profession, et
- Publicité.

Les obligations à l'endroit du public s'appliquent à l'ensemble des intervenants avec lesquels un administrateur agréé peut entrer en contact alors que les obligations envers le client s'appliquent spécifiquement à ce dernier.

Quelques illustrations d'obligations professionnelles édictées par le *Code de déontologie des administrateurs agréés* du Québec sont présentées dans le tableau suivant.



Devoirs et obligations déontologiques	Exemples d'application et explications
Devoirs envers le public	<p>Le gestionnaire ne doit pas, dans l'exercice de ses fonctions, agir contrairement aux lois ou recommander à quiconque d'y déroger. Ainsi, par exemple, dans le cadre de son travail, un administrateur agréé ne peut recommander à un client de déroger aux lois fiscales pour diminuer son taux d'imposition, même si ce conseil semble un bon moyen d'améliorer la santé financière de sa compagnie. Il pourrait dire : « C'est vrai que ce serait tentant de ne pas déclarer ces revenus conformément aux lois fiscales. Néanmoins, nous ne pouvons jamais contrevenir aux lois et règlements du Canada. Nous devons trouver des moyens légaux d'atteindre nos objectifs. Consulter un fiscaliste pourrait être une bonne idée. »</p>
Devoirs envers le client	<p>Le gestionnaire doit toujours respecter ses engagements envers le client. Par exemple, un gestionnaire répondant à son supérieur à la suite d'une demande d'effectuer une tâche pour laquelle il n'a pas toutes les compétences doit informer ce dernier de ses limites et des moyens qu'il compte mettre en œuvre pour assurer sa mission. Il pourrait dire : « Malheureusement, je ne peux accepter de faire ce travail puisque je n'ai pas les compétences pour le faire. Mais si les délais le permettent, je peux aller me former pour acquérir cette compétence ou trouver une personne qui pourrait me conseiller pour cet aspect du mandat. »</p>
Devoirs envers la profession	<p>Un administrateur agréé doit en tout temps respecter les normes de l'ordre professionnel auxquelles il a accepté de se soumettre en devenant membre. Par exemple, un administrateur agréé doit respecter les dispositions relatives au traitement des plaintes et ne pas entraver le travail du syndic. Dans une telle situation, il pourrait dire « Je crois que je sais qui s'est plaint de mon travail auprès de l'Ordre des administrateurs agréés. J'aimerais bien aller m'expliquer directement pour rectifier les faits. Mais je dois respecter la procédure et je vais plutôt mettre par écrit ma version des faits que je pourrai communiquer au syndic responsable de l'enquête au moment opportun. »</p>
Publicité	<p>L'administrateur agréé doit respecter certaines normes quant à la publicité de ses services professionnels. Ainsi, un administrateur ne peut notamment pas laisser croire au public qu'il détient des compétences qu'il n'a pas ou qu'il est appuyé par l'Ordre dans l'exercice de ses fonctions. Ainsi, un administrateur agréé peut utiliser un logo autorisé par l'Ordre sur son site Internet, mais il ne doit pas laisser croire que son site est recommandé par l'Ordre. La situation suivante permet de l'illustrer : un administrateur rencontre une connaissance qui lui fait des commentaires sur son nouveau site Internet : « J'ai consulté ton nouveau site Internet. Je vois que l'Ordre des Adm.A. l'utilise pour sa propre publicité, c'est toute une reconnaissance. Félicitations ! ». L'administrateur agréé devrait répondre : « C'est ce que tu comprends de mon site Internet ? Je voulais seulement indiquer que je suis membre de l'Ordre des administrateurs agréés. Je vais procéder dès maintenant aux correctifs pour éviter toute confusion. Merci ! »</p>



2.1.2 Autres règlements

Outre le *Code des professions* et le *Code de déontologie*, [l'Ordre des administrateurs agréés](#) du Québec a aussi adopté de nombreux règlements. En voici certains qui encadrent les normes et pratiques des membres.

- Règlement sur l'assurance de la responsabilité professionnelle des membres de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (c. C-26, r.12)
- Règlement sur les autorisations légales d'exercer la profession d'administrateur agréé hors du Québec qui donnent ouverture au permis de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (c. C-26, r.13)
- Règlement sur la comptabilité en fidéicommiss des administrateurs agréés (c. C-26, r. 16)
- Règlement sur l'exercice de la profession d'administrateur agréé en société (c. C-26, r.17.1)
- Règlement sur le fonds d'indemnisation de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (c. C-26, r. 18)
- Règlement sur la formation continue obligatoire des administrateurs agréés (c. C-26, r.19.01)
- Règlement sur l'organisation de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec et les élections à son Conseil d'administration (C-2, r.20.1)
- Règlement sur la procédure de conciliation et d'arbitrage des comptes des membres de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (c. C-26, r.21)
- Règlement sur la procédure du comité d'inspection professionnelle des administrateurs agréés (c. C-26, r.22)
- Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des membres de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (c. C-26, r.24).

2.2 Éthique

Pour un gestionnaire, l'éthique est une réflexion qui concerne ses valeurs, ses principes et ceux de son organisation. L'éthique lui permet de réfléchir à sa pratique professionnelle et aux conséquences de ses actions et de ses décisions.

L'éthique organisationnelle

L'éthique organisationnelle permet d'encadrer les pratiques, les comportements et les devoirs des membres d'une organisation. Elle se distingue d'une déontologie organisationnelle en ce qu'elle dépasse la seule application de règles institutionnelles. Elle vise plutôt le développement de responsabilités et de valeurs partagées qui permettent de guider l'agir des membres.

Une éthique organisationnelle bien développée se caractérise par la présence de ressources précises : énoncé de valeurs, guide de réflexion éthique, conseiller ou comité à l'éthique, etc. Toutefois, elle se distingue avant tout par un climat de travail propice à une mise en application réelle de ses ressources.



Qu'est-ce qu'un dilemme éthique ?

Un dilemme éthique est une situation impliquant plusieurs décisions possibles qui comportent toutes des composantes partiellement insatisfaisantes. Il implique souvent une tension entre des intérêts, des valeurs, des principes et des idées. En cas de dilemme éthique, les choix envisageables ont des avantages et des inconvénients qu'on peut évaluer à l'aide d'une réflexion éthique. L'individu est donc invité à faire preuve de jugement pour trouver une solution à son dilemme éthique.

J'agis comme conseiller-expert pour une PME dans le cadre d'un mandat d'envergure pour l'implantation d'un logiciel. Ma conjointe possède une entreprise qui développe le type de logiciel idéal pour ce mandat. Puis-je recommander à mon client les services professionnels de l'entreprise de ma conjointe ?

?

Qu'est-ce qu'une réflexion éthique ?

Une réflexion éthique tient compte de l'ensemble des constituantes d'une problématique pour guider une action ou une prise de décision. Elle peut s'appuyer sur des règles, des valeurs, des principes et plusieurs autres éléments propres au contexte. La réflexion éthique offre donc un soutien à la décision face à une problématique ou à un dilemme éthique.

Je dois considérer l'intérêt du client comme étant ma priorité professionnelle. Cette situation implique des responsabilités conflictuelles, car d'une part, je dois offrir des conseils indépendants et d'autre part, je bénéficierai directement des services professionnels que j'offre. Mon intégrité et mon impartialité décisionnelle peuvent être mises à partie lorsque j'occupe ces deux fonctions. Il s'agit donc d'un conflit d'intérêts réel qui contrevient à mon code de déontologie.

?

L'éthique des relations de travail

Les relations de travail impliquent des considérations éthiques importantes qui assurent le maintien de rapports professionnels. En effet, il faut savoir tracer la limite entre une relation d'amitié et le lien professionnel qui lie une personne à ses collègues de travail, surtout lorsqu'il existe un lien hiérarchique. Cela permet de prévenir des conflits d'intérêts impliquant des privilèges ou des traitements de faveur. Une telle éthique relationnelle s'applique également lors de l'usage des réseaux sociaux. Tout professionnel est responsable de ses prises de paroles sur l'ensemble des plateformes publiques. Des règles peuvent régir l'usage des médias sociaux et les employés doivent s'y conformer.

«Joël est un ami de longue date qui est récemment devenu un employé de l'équipe de travail que je supervise. Joël ne se soumet pas aux règles de travail qui sont établies par notre organisation et me contacte directement pour régler tous ses problèmes. J'ai dû mettre au clair avec lui que notre proximité ne peut pas excuser une dérogation aux règles en vigueur. Conserver une relation professionnelle au travail peut nous permettre d'éviter des problèmes éventuels.»

?



3. Conflit d'intérêts et indépendance professionnelle

3.1 Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?

Le conflit d'intérêts peut survenir lorsqu'un professionnel est en mesure de se retrouver, dans le cadre de son travail, à devoir concilier des intérêts potentiellement contradictoires.

EXEMPLE

Je suis à l'emploi d'une organisation qui engage des étudiants pour travailler durant l'été. J'utilise ma fonction d'autorité au sein de cette organisation pour permettre à ma fille d'être engagée sans passer par le processus d'embauche habituel.



Un conflit d'intérêts peut être apparent, potentiel ou réel. Un conflit d'intérêts apparent est celui qu'un tiers perçoit à l'endroit du professionnel. Un conflit d'intérêts potentiel est celui qui pourrait placer le professionnel en situation de conflit d'intérêts réel. L'obligation déontologique consiste à **éviter** toute situation où un professionnel serait susceptible d'être en conflit d'intérêts, que ce conflit soit réel, apparent ou potentiel.

Ainsi, une situation de conflit d'intérêts apparent est une infraction aux obligations déontologiques tout comme si le professionnel était en réelle situation de conflit d'intérêts.





Voici des exemples de questions à se poser afin d'évaluer si, dans une situation donnée, un professionnel est en situation de conflit d'intérêts apparent, potentiel ou réel.

- *Est-ce que par mon comportement, je donne confiance en ma pratique et mon organisation?*
- *Est-ce que je fais preuve de neutralité?*
- *Est-ce que certaines personnes pourraient penser que je tire un profit personnel d'une situation ou que j'obtiens un avantage indu?*



À RETENIR

Si vous éprouvez de la difficulté à répondre, sollicitez un collègue. La réflexion et la discussion générées sauront vous éclairer quant au comportement à adopter.



Il peut arriver qu'un professionnel se retrouve en situation de conflit d'intérêts sans s'en rendre compte, sans mauvaise intention. D'où l'importance de rester vigilant et de réfléchir sur ses implications, en faisant appel aux autres si nécessaire.

De plus, un conflit d'intérêts doit être dénoncé explicitement (idéalement par écrit) aux personnes concernées. L'attitude d'un professionnel nécessite en effet d'être suffisamment éthique pour reconnaître un tel conflit d'intérêts et le dénoncer par écrit s'il ne peut être évité.





3.2 Indépendance professionnelle

L'indépendance professionnelle est le fait d'exercer sa profession avec objectivité et de faire abstraction de toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution des obligations professionnelles et porter préjudice au client.

En plus d'éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts, le professionnel doit éviter les trafics d'influence internes et externes. L'indépendance professionnelle est fondamentale pour un professionnel. Les conflits d'intérêts apparents, potentiels ou réels nuisent à cette indépendance.

Deux articles du *Code de déontologie* traitent spécifiquement de l'indépendance professionnelle :

- L'administrateur agréé doit subordonner à l'intérêt de son client, son intérêt personnel, celui de la société au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles ou dans laquelle il a un intérêt et celui de toute autre personne exerçant ses activités au sein de cette société (article 28).
- L'administrateur agréé doit sauvegarder son indépendance professionnelle en tout temps (article 29).

En pratique, il existe plusieurs moyens pour tenter d'influencer quelqu'un dans l'exercice de ses fonctions professionnelles. En voici des exemples courants :

- Cadeaux
- Invitation dans un restaurant chic
- Billets pour des spectacles convoités, etc.

Est-ce que toutes les marques d'appréciation ont comme objectif d'influencer les décisions d'un administrateur? Il faut se référer aux règles de l'organisation en matière de cadeaux. Plusieurs codes de conduite organisationnels encadrent le comportement à avoir dans de telles situations. La réponse à la question posée précédemment facilitera la prise de décision.



Voici des exemples de questions à se poser afin d'évaluer si, dans une situation donnée, une personne réussit – ou non – à maintenir son indépendance professionnelle.

- *Serais-je à l'aise de montrer à mes collègues ou à mes supérieurs le cadeau que j'ai reçu ?*
- *Est-ce que le cadeau que j'ai reçu me rend redevable à la personne ou au groupe qui l'offre ?*
- *Par l'acceptation de cette marque d'appréciation, est-ce que mon impartialité pourrait être remise en cause par mes collègues ou mes supérieurs ?*

À RETENIR

Consulter les codes de conduite de l'organisation à laquelle on appartient. Le plus souvent, la problématique de l'acceptation des cadeaux est abordée.

En cas de doute, s'abstenir. Retourner le cadeau accompagné d'un mot de remerciement et d'une explication devrait permettre d'éliminer le malaise que ce genre de situation peut produire.





4. Corruption et autres actes répréhensibles

4.1 Corruption

La corruption est un échange – ou une tentative d'échange – direct ou indirect où un avantage indu est offert, promis ou octroyé. Ce gain peut être demandé, accepté ou reçu, en retour d'un acte au profit de la personne qui propose cet avantage indu.

Il n'est pas nécessaire de participer à une corruption d'envergure mondiale pour être impliqué dans des actes de corruption. La corruption peut prendre plusieurs formes et plusieurs noms (pots-de-vin, trafic d'influence, avantages injustifiés, enveloppes brunes, etc.).

Le fait que la pratique soit connue ne la rend pas légale ou acceptable pour autant. Fermer les yeux devant un collègue corrompu ou devant un individu qui abuse de la confiance d'un client n'est pas agir en gestionnaire responsable. De plus, cette inaction peut avoir des conséquences disciplinaires voire pénales pour le témoin qui décide de ne pas intervenir.

Voici quelques exemples de corruption :

- Demander à un fournisseur d'engager sa fille pour l'été en échange de l'obtention d'un mandat.
- Accepter une invitation à un voyage en échange d'une note favorable dans l'évaluation d'une soumission.
- Offrir à un employé d'une autre entreprise un poste pour son conjoint, à l'insu et sans l'autorisation du conseil d'administration, pour que sa société soit choisie comme sous-traitant.

Voici des exemples de questions à se poser afin d'évaluer si un comportement peut être considéré comme de la corruption.

- *Serais-je fier de présenter mon action, mon comportement sur la place publique?*
- *Aurais-je le même avis sur l'action accomplie si c'était un collègue qui posait ce geste?*

?

À RETENIR

Quelqu'un qui désire garder secrètes ses décisions ou ses actions, ne veut pas en parler à ses collègues ou à ses supérieurs, peuvent constituer des indices clairs que ces actions ne correspondent pas à ce que l'on attend d'un professionnel.

!



4.2 Collusion

La collusion est une entente secrète entre des soumissionnaires potentiels qui s'organisent pour entraver la concurrence, notamment par la fixation des prix ou de la production, par le partage des ventes ou des territoires ou par le trucage des offres de service.

Au Québec, plusieurs ententes collusoires ont été révélées lors des travaux de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (2011-2015)⁴. Ces travaux ont eu un impact important dans la société québécoise.

La collusion peut provoquer une hausse des coûts, une diminution de la qualité des services offerts en favorisant un octroi de contrats qui repose sur des facteurs étrangers à la compétence du soumissionnaire ou du fournisseur. La collusion est un frein au libre marché en ce qu'elle réduit la concurrence. Elle peut aussi donner lieu à des menaces, des actes d'intimidation ou de violence.

Les ententes donnant lieu à la collusion ne résultent pas nécessairement d'intentions malhonnêtes. Parfois, elles proviennent initialement d'intentions d'opérationnalité : par exemple, réduire le temps pour répondre à des appels d'offres, diminuer les heures de développement d'affaires, diminuer les frais de fonctionnement en restreignant les territoires.

Par définition, la collusion est difficile à identifier. La dénonciation par l'une des personnes participant à un système de collusion est le moyen de détection le plus sûr. Pour les organisations, des lignes de signalement accompagnées de modes de gestion efficaces et d'une stratégie de communication adéquate facilitent le dévoilement des stratagèmes, car les organisations sont souvent les premières victimes de la collusion.

Voici des exemples de questions à se poser afin de détecter la présence potentielle de collusion.

- *Est-ce que ce sont toujours les mêmes soumissionnaires qui répondent aux appels d'offres ?*
- *Est-ce que les soumissions comportent les mêmes irrégularités, les mêmes anomalies ?*
- *Est-ce que des soumissionnaires se sont retirés du processus sans raison valable ?*

À RETENIR

En matière de collusion, la vigilance est de mise. Il y a plus de risque de retrouver des ententes collusoires sur les marchés fermés avec peu de joueurs, et les contrats réguliers ou prévisibles.

⁴ Communément appelée Commission Charbonneau (du nom de sa présidente, madame la juge France Charbonneau)



4.3 Fraude

La fraude est un acte délibéré ou intentionnel de priver une autre partie de sa propriété ou de sommes d'argent en utilisant la ruse, la tromperie ou tout autre moyen malhonnête⁵. Contrairement à la corruption et à la collusion qui font habituellement appel à plus d'une personne, le fraudeur n'a pas nécessairement besoin de complice.

Les conséquences de la fraude se font sentir dans le domaine financier et matériel. Mais en plus, une organisation victime de fraude peut voir sa réputation entachée par de tels actes.

Il n'y a pas de fraudeur type. Il peut être de tout âge et de tout niveau d'autorité, venir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Néanmoins, pour agir, il se trouve à l'intérieur de ce qu'on nomme le triangle de la fraude.

Le triangle de la fraude

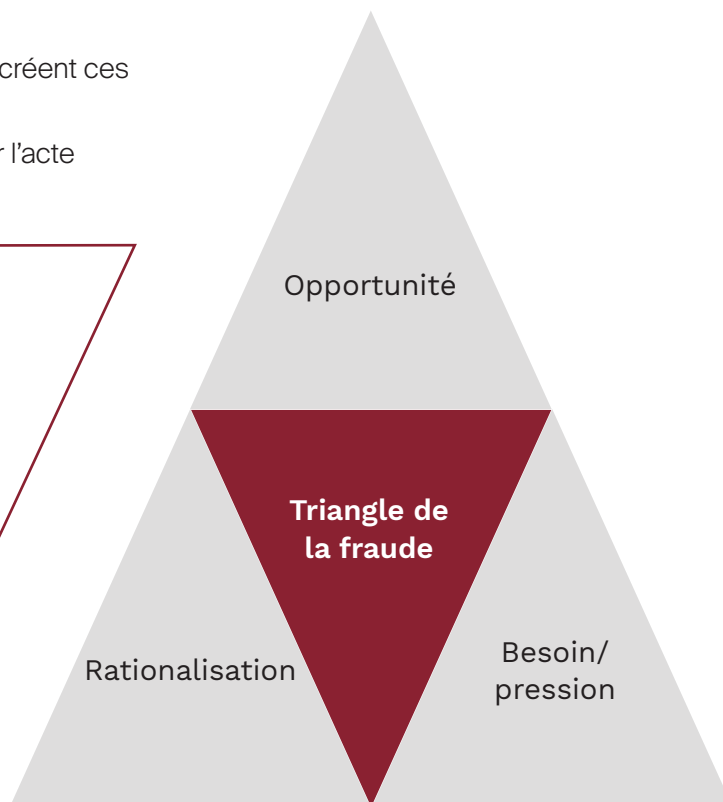
L'intention frauduleuse est souvent provoquée par des circonstances particulières qui favorisent la volonté de frauder. En effet, les risques de fraude augmentent lorsqu'une personne se trouve dans une situation où l'une ou plusieurs des trois conditions suivantes sont présentes :

- **Pression/besoin** : peut être financière mais peut aussi venir des objectifs à atteindre au travail qui engendrent des heures supplémentaires par exemple.
- **Opportunité** : les failles internes d'une entreprise créent ces opportunités.
- **Rationalisation** : processus qui permet de justifier l'acte frauduleux.

EXEMPLE

Paul est maintenant le seul parent en charge de ses quatre enfants et sa situation occasionne un stress financier énorme qu'il peine à assumer.

Il est directeur des ventes et est responsable de vérifier les paiements de factures des fournisseurs de l'entreprise. Il décide de faire quelques fausses factures et d'en transférer les fonds dans son compte personnel. Il se dit qu'avec toutes les heures supplémentaires qu'il fait pour l'entreprise, il peut bien se permettre ça.



⁵ Association of Certified Fraud Examiners



Les risques de fraude apparaissent donc dès lors que quelqu'un se trouve en mesure de déceler une opportunité, une faille dans les processus administratifs, de ressentir un besoin ou de subir des pressions qui nécessitent une importante augmentation de revenus (dettes de jeu, revers financiers, etc.), et d'être insatisfait au travail et justifier ainsi le fait de frauder.

Voici des exemples de questions à se poser pour prévenir la fraude.

- *Est-ce que les systèmes comptables en place dans mon organisation répondent aux exigences minimales pour prévenir les actes répréhensibles (ex. : ségrégation des tâches dans les processus d'achat)?*
- *Est-ce que les systèmes informatiques de mon organisation font l'objet de pratiques sécuritaires (ex. : mots de passe complexes, changés régulièrement et aléatoirement)?*

?

À RETENIR

Un code de conduite adapté aux besoins de l'organisation, accompagné de formations fréquentes sur ces sujets, permet de prévenir la plupart des actes répréhensibles.

!

4.4 Obligation de dénoncer

La protection du public étant au cœur de la pratique professionnelle d'un Adm.A., voici ce que doit faire un administrateur agréé qui constate ou soupçonne des actes répréhensibles (corruption, collusion ou fraude) :

- Informer immédiatement le syndic ou le syndic adjoint lorsqu'il y a des raisons de croire qu'une infraction au *Code des professions* ou à un règlement pris pour son application (tel le *Code de déontologie*) a été commise par un autre administrateur agréé ;
- Signaler aux autorités policières et à [l'Unité permanente anticorruption](#) (UPAC) toute personne impliquée ou soupçonnée d'être impliquée dans de la corruption, de la collusion ou autres actes répréhensibles.



5. Culture de gestion québécoise

Chaque société possède des particularités culturelles. Il en est de même pour la culture de gestion, que ce soit en matière de relations entre les individus qui composent les organisations (relations entre collègues ou avec les supérieurs), les valeurs qui y sont véhiculées ou l'organisation du travail. Même si chaque organisation a une culture qui lui est propre – le milieu financier n'aura pas le même mode de fonctionnement que le monde du spectacle – voici quelques éléments qui font consensus dans l'ensemble du monde du travail québécois.

5.1 Valeurs

En général, l'égalité, la flexibilité, le respect, la confiance, la coopération, la participation et le travail d'équipe sont les valeurs qui animent les québécois et les québécoises dans leur milieu de travail.

Les gestionnaires ont tendance à consulter leurs équipes, ils s'attendent à obtenir des communications directes, respectueuses et des commentaires constructifs. Les prises de décision se font généralement par consensus et les conflits se règlent par la négociation et les compromis. Bien que le vouvoiement soit une formule de politesse d'usage, le tutoiement est généralement accepté entre collègues, peu importe l'âge ou la hiérarchie.

Le monde du travail est notamment encadré par la [Loi sur les normes du travail](#) qui établit les règles de base sur divers éléments tels que la durée d'une semaine normale de travail, les vacances, les absences pour des raisons familiales, les recours contre certains congédiements et sanctions.⁶ Le cas échéant, les conventions collectives contiennent aussi des valeurs structurantes pour l'organisation. De plus, les organisations s'engagent à fournir un service de qualité aux clients. Par exemple, les ordres professionnels doivent publier sur leur site Internet une déclaration de service aux citoyens.⁷

5.2 Place des femmes

Le Québec est une société où la recherche de l'égalité est une préoccupation constante. Les hommes et les femmes ont les mêmes droits et les mêmes devoirs. Les femmes sont nombreuses sur le marché du travail. À poste équivalent, un homme et une femme doivent gagner le même salaire.⁸ Tout comme les hommes, les femmes exercent la profession ou le métier de leur choix. Elles occupent des postes variés et peuvent se retrouver à tous les niveaux de la hiérarchie, y compris à la haute direction.

⁶ [Éducaloi](#)

⁷ [Déclaration de service aux citoyens de l'Ordre des Adm.A.](#)

⁸ [Immigrant Québec](#)



5.3 Égalité pour tous

Au Québec, la notion d'égalité des chances est importante. Tout travailleur ou professionnel sera évalué selon ses compétences et doit faire ses preuves auprès de son employeur, peu importe qu'il soit issu d'un milieu socioéconomique élevé et qu'il soit diplômé de grandes écoles de son pays d'origine. Ce qui peut vouloir dire occuper, du moins pour un certain temps, un emploi moins qualifié, un poste à temps partiel ou encore à contrat.⁹

On considère aussi qu'une personne jeune peut être compétente même si elle a peu d'expérience; il arrive donc qu'elle dirige des personnes plus expérimentées qu'elle.¹⁰

En résumé, peu importe le sexe, l'âge, la culture, la nationalité d'origine, la religion, l'orientation ou l'identité sexuelle, une personne devrait être évaluée selon ses compétences, ses connaissances, son savoir-être, ses relations avec ses collègues et ses supérieurs.

5.4 Code vestimentaire

Tout comme la culture de gestion et la culture organisationnelle, le code vestimentaire peut varier d'une organisation à l'autre. Dans certains milieux, il existe un code vestimentaire qui se rapporte à l'un ou l'autre des éléments suivants :

- La sécurité
- L'hygiène et la salubrité
- L'image et les relations avec la clientèle
- La mission de l'organisation et la nécessité de donner l'exemple, ou
- L'obligation de fournir un milieu de travail sain, exempt de violence, de harcèlement ou de discrimination (voir section 8).

Une organisation peut prescrire le port d'un uniforme ou de vêtements particuliers qui l'identifient, expriment ses valeurs ou reflètent l'image qu'elle souhaite projeter.

Bien que la tenue vestimentaire puisse être perçue comme une façon de manifester sa créativité et sa liberté d'expression, c'est aussi un symbole et un véhicule de communication. Chaque personne doit exercer son jugement quant à ses choix vestimentaires et aux messages qu'ils transmettent.

⁹ [Ministère de l'Immigration, Francisation et Intégration du Québec](#)

¹⁰ [Ministère de l'Immigration, Francisation et Intégration du Québec](#)



En matière de port de signes religieux, le Québec a adopté en juin 2019 la [Loi sur la laïcité de l'État](#). En vertu de cette loi, certains employés du gouvernement québécois ne peuvent, dans l'exercice de leurs fonctions, porter de signes religieux. Également, il est prévu que les membres du personnel d'un organisme du gouvernement doivent exercer leurs fonctions à visage découvert. Par ailleurs, une personne qui se présente à un organisme du gouvernement pour recevoir un service peut devoir avoir le visage découvert si cela est nécessaire pour procéder à son identification.

Il est conseillé de consulter la Loi pour en savoir plus et notamment pour connaître ses droits et devoirs en tant que gestionnaire, en tant qu'employé du gouvernement du Québec ou encore en tant que résident de la province du Québec.

Voici des exemples de questions à se poser sur son habillement au travail.

- *Est-ce que mon habillement me permet d'effectuer mon travail de façon sécuritaire (par exemple, le port de sandales ouvertes peut être dangereux dans certains lieux de production)?*
- *Est-ce que mon habillement projette une image professionnelle qui donne confiance envers mon travail et envers mon organisation?*

?

À RETENIR

En cas de doute sur le code vestimentaire à adopter dans un milieu de travail donné, le supérieur ou les collègues seront en mesure de donner l'heure juste.

!



6. Confidentialité et secret professionnel

Dans le cadre de son travail, le gestionnaire a accès à plusieurs informations de sources variées. Au Québec, en plus des codes de déontologie des différents ordres professionnels, plusieurs lois et règlements encadrent le traitement des informations. C'est le cas en ce qui concerne les informations personnelles, comme mentionné dans la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, LRQ, c. A-2.1.

Selon l'[International Organization for Standardization](#) (ISO), la confidentialité est le «fait de s'assurer que l'information n'est accessible qu'à ceux dont l'accès est autorisé». Il s'agit d'une des pierres angulaires de la sécurité de l'information. Bien comprendre les règles propres au milieu dans lequel on travaille en ce qui concerne la nature confidentielle des informations est primordial. Le secret professionnel est le devoir qu'a un professionnel de ne pas partager les informations confidentielles qu'un client lui a confiées.

Un gestionnaire peut avoir accès aux informations familiales des employés par l'adhésion au programme d'assurance de l'organisation. Ces informations sont de nature confidentielle.

Par exemple, dans le cadre de ses fonctions, un professionnel reçoit l'information qu'une personne a besoin de temps pour prendre soin d'une conjointe malade. Les raisons de son absence ne peuvent être discutées librement, sans le consentement de la personne concernée.

Le secret professionnel peut être relevé lorsque la personne concernée (ex. : le client) autorise le professionnel à le faire ou lorsque des situations particulières le requièrent. Le [Code des professions](#) encadre précisément comment le secret professionnel peut être levé :

Art. 60.4 *Le professionnel doit respecter le secret de tout renseignement de nature confidentielle qui vient à sa connaissance dans l'exercice de sa profession.*

Il ne peut être relevé du secret professionnel qu'avec l'autorisation de son client ou lorsque la loi l'ordonne ou l'autorise par une disposition expresse.

Le professionnel peut en outre communiquer un renseignement protégé par le secret professionnel, en vue de prévenir un acte de violence, dont un suicide, lorsqu'il a un motif raisonnable de croire qu'un risque sérieux de mort ou de blessures graves menace une personne ou un groupe de personnes identifiable et que la nature de la menace inspire un sentiment d'urgence. Toutefois, le professionnel ne peut alors communiquer ce renseignement qu'à la ou aux personnes exposées à ce danger, à leur représentant ou aux personnes susceptibles de leur porter secours. Le professionnel ne peut communiquer que les renseignements nécessaires aux fins poursuivies par la communication.

Pour l'application du troisième alinéa, on entend par «blessures graves» toute blessure physique ou psychologique qui nuit d'une manière importante à l'intégrité physique, à la santé ou au bien-être d'une personne ou d'un groupe de personnes identifiable.



Voici des exemples de questions à se poser afin de s'assurer du maintien de la confidentialité des informations reçues et de respecter le secret professionnel.

Sur les informations que je communique ou la façon dont je les communique :

- *Est-ce conforme aux obligations énoncées dans mon Code de déontologie ?*
- *Est-ce conforme aux meilleures pratiques pour assurer la confidentialité ?*
- *Est-ce que ça peut porter préjudice aux personnes concernées, à mon équipe de travail ou à mon organisation ?*



À RETENIR

Il est essentiel de bien comprendre les lois et les règles qui encadrent la pratique dans un milieu de travail pour assurer le secret professionnel. En cas de doute, il vaut mieux ne rien partager ou faire valider ses démarches par les personnes compétentes avant d'agir. En bref, en matière de secret professionnel, la prudence est de mise.





7. Loyauté et transparence

La loyauté se définit comme étant la manifestation de l'engagement d'un professionnel envers son organisation et sa mission. Quand tout va bien dans une organisation, il est facile de faire preuve de loyauté. Lorsque les situations se compliquent ou lorsque les décisions des dirigeants interfèrent avec nos valeurs, il est plus difficile de déterminer le comportement à adopter ou le discours à tenir.

EXEMPLE

Vous travaillez pour une entreprise de la construction et vous apprenez dans les journaux que cette entreprise fait l'objet d'une enquête pour déversement de déchets contaminés dans des sites non autorisés. Considérant que vous vous affichez comme environnementaliste, quelle sera votre position devant votre équipe de travail le lendemain?

?

Dans un tel contexte, il est plus difficile de faire preuve de loyauté aveuglément, d'autant plus si cette situation va à l'encontre des convictions du professionnel concerné. Une des conséquences de cette loyauté aveugle serait la démobilisation du professionnel et la perte de confiance des membres de son équipe.

Pour ce type de situation, il est important de considérer la loyauté et la transparence, en y ajoutant la notion de confiance. Le professionnel doit donc adopter une attitude responsable et prendre le temps de bien comprendre le contexte et les circonstances avant de prendre une décision. La transparence et la tempérance sont bien souvent des notions essentielles pour démêler des situations qui peuvent confronter le professionnel à une situation où sa loyauté est mise à l'épreuve. Le professionnel doit donc analyser la situation et en parler avec son supérieur ou ses collègues (agir avec transparence) avant de prendre position. Le fait de dénoncer sur la place publique les activités de son employeur en raison de ses convictions personnelles n'est pas toujours la réaction adéquate et faire preuve de réserve ne signifie pas non plus que l'on doit passer sous silence des actes illégaux.

Le professionnel doit donc faire preuve de jugement et respecter ses limites éthiques personnelles tout en veillant à ne pas nuire aux intérêts de son employeur ni à permettre à un employeur de commettre des actes illégaux.

Le [Code civil du Québec](#) ajoute la confidentialité à la notion de loyauté.

Art. 2088 *Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et honnêteté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail.*

Ces obligations survivent pendant un délai raisonnable après cessation du contrat, et survivent en tout temps lorsque l'information réfère à la réputation et à la vie privée d'autrui.



Comment conjuguer confidentialité et transparence? Le jugement et la compétence éthique du gestionnaire doivent, dans ce type de situation, être sollicités. Le modèle de réflexion éthique de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec peut contribuer à la réflexion.

Voici des exemples de questions à se poser afin de vérifier l'équilibre entre loyauté et transparence, et ce, dans le but de maintenir une relation de confiance.

- *Est-ce que je fais le maximum pour maintenir la confiance des équipes de travail envers mon organisation et moi-même?*
- *Au-delà de mes convictions personnelles, est-ce que la situation dont je suis au courant est illégale?*
- *Mon inaction aura-t-elle pour effet de permettre de nuire aux intérêts du public?*

À RETENIR

Il faut toujours prendre le temps de réfléchir pour bien comprendre la situation avant de prendre une décision. Collègues et supérieurs peuvent participer à cette réflexion.





8. Discrimination et préjugés

Les 14 motifs de discrimination prévus par la [Charte des droits et libertés de la personne](#) sont interdits au Québec. C'est le droit à l'égalité qui protège tous et chacun contre la discrimination fondée sur des caractéristiques personnelles. Les employés ont tous les mêmes droits et doivent avoir accès aux mêmes services en tout temps sur leur milieu de travail.

Termes	Définitions
Biais inconscient	<p>Les biais inconscients sont des raccourcis mentaux qui nous permettent de porter un jugement ou prendre une décision rapidement. Les biais peuvent être basés sur les critères physiques tel que l'âge, le poids, la couleur de peau, mais aussi en fonction du niveau d'éducation, de l'accent, du titre d'emploi, etc. Il existe plus de 150 biais inconscients.</p> <p><i>Choisir d'engager la personne qui est diplômée de la même université que soi, car elle nous inspire confiance.</i></p>
Discrimination	<p>La discrimination représente le traitement injuste d'un individu ou d'un groupe social en raison de critères tels que le sexe, l'origine, la religion, l'âge ou l'orientation sexuelle. Elle consiste à restreindre les droits de certains individus en appliquant un traitement qui leur est défavorable.</p> <p><i>«Avec l'âge vient la sagesse, Marie-Ève doit faire ses preuves comme tout le monde! Malgré son profil exemplaire, elle est tout simplement trop jeune pour avoir un rôle de décideur.»</i></p>
Préjugé	<p>Un préjugé est une idée préconçue sur une personne ou un groupe, souvent fondé sur un stéréotype. Un préjugé peut engendrer des pratiques discriminatoires.</p> <p><i>«Elle est mère de famille, donc elle sera probablement peu disponible pour les réunions tardives...»</i></p>
Stéréotype	<p>Un stéréotype est une généralisation simplifiée qui consiste à voir tous les membres d'un groupe de la même façon, à travers des caractéristiques simplificatrices, sans égard aux différences personnelles.</p> <p><i>«Après tout, les jeunes sont tous très à l'aise avec les outils technologiques!»</i></p>



Les stéréotypes et les préjugés nous viennent de notre environnement social et de notre culture. Les modifier demande une prise de conscience et une réflexion éthique constante. Les préjugés peuvent également se modifier selon nos expériences.

La discrimination peut avoir des conséquences sur les membres de l'organisation qui en sont victimes et peuvent rapidement perdre confiance en l'organisation, en plus de subir un tort considérable. L'égalité des chances et le respect des droits des individus sont des valeurs primordiales au Québec. Les répercussions au niveau de la perception de l'impartialité et de l'intégrité de l'organisation sont donc majeures.

EXEMPLE

Directeur s'adressant à un employé anglophone (et s'exprimant avec un accent) en lien avec sa non-participation à une rencontre future.

«Je ne crois pas que vous soyez la meilleure personne pour assister à cette réunion importante. Les partenaires sont québécois et votre accent anglophone peut être difficile à comprendre pour eux. Je suis certain que vous comprenez la situation!»

?

Est-ce que les droits de cet employé sont restreints dans ce contexte professionnel?

Évidemment. Il s'agit d'un cas de profilage où la compétence langagière de l'employé ayant un accent est injustement évaluée en fonction de la culture dominante : l'accent québécois. C'est donc un obstacle à la réalisation professionnelle de l'employé et ça représente un acte discriminatoire.

La discrimination n'est pas toujours aussi facile à déceler. Les préjugés étant parfois bien ancrés dans la culture et les pratiques professionnelles, il faut prendre toute forme de discrimination potentielle au sérieux.

Voici un exemple de question à se poser pour vérifier si une décision est potentiellement discriminatoire :
Si c'était moi qui étais l'objet de mes décisions, est-ce que je les trouverais acceptables, justes?

?

À RETENIR

Les préjugés personnels peuvent engendrer des pratiques professionnelles discriminatoires. Il faut savoir évaluer ses propres comportements afin de s'assurer que ses actions sont équitables pour tous.

!



9. Conclusion : faire preuve d'intégrité et de transparence

Voici les principaux éléments du guide à garder en mémoire afin de maintenir une pratique professionnelle conforme au titre d'administrateur agréé du Québec.

Thèmes	À retenir
Actes répréhensibles	Lorsque nous désirons garder nos décisions ou nos actions secrètes, lorsque nous ne voulons pas en parler à nos collègues ou nos supérieurs, voilà un bon indice que nos actions ne correspondent pas à ce que l'on attend de nous.
	En matière de collusion, la vigilance est de mise. Les marchés fermés avec peu de joueurs, des contrats réguliers ou prévisibles sont plus sujets à faire l'objet d'ententes collusoires.
	Un code de conduite adapté aux besoins de l'organisation accompagné de formations fréquentes sur ces sujets permet de prévenir les actes répréhensibles.
Confidentialité et secret professionnel	Bien comprendre les lois et les règles qui encadrent la pratique dans votre milieu de travail spécifique est une étape essentielle pour assurer votre intégrité professionnelle.
Conflits d'intérêts et indépendance professionnelle	Si vous éprouvez de la difficulté à déterminer si une situation est source de conflit d'intérêts, sollicitez un collègue. La réflexion et la discussion générées sauront vous éclairer quant au comportement à adopter.
	En cas de doute, s'abstenir de recevoir un cadeau. Envoyer un mot de remerciement accompagné d'une explication devrait permettre d'éliminer le malaise que ce genre de situation peut produire.
Culture organisationnelle québécoise	Si vous avez des doutes sur la culture de votre organisation, n'hésitez pas à consulter vos collègues ou vos supérieurs pour bien maîtriser cette culture.
Discrimination et préjugés	Les préjugés personnels peuvent engendrer des pratiques professionnelles discriminatoires. Il faut savoir évaluer ses propres comportements afin de s'assurer que ses actions sont équitables pour tous.
Loyauté et transparence	Prendre le temps de réfléchir pour bien comprendre la situation avant de prendre une décision est toujours une bonne avenue.

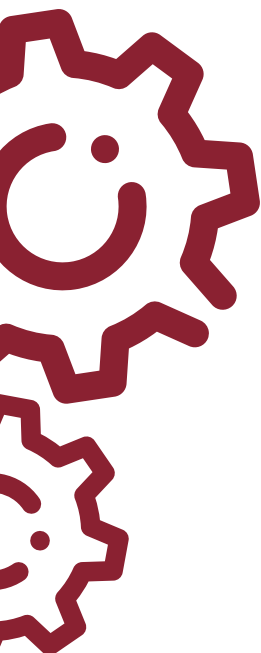
¹¹ [Commission de l'éthique en science et en technologie](#)



Éthique et déontologie : des bénéfices considérables

L'éthique et la déontologie sont des notions clés qui gagnent à être comprises et intégrées dans le quotidien du travail des gestionnaires. En plus d'assurer des pratiques plus justes, intègres et efficaces, l'éthique améliore la cohésion d'une équipe. En effet, aborder des enjeux éthiques et développer des réflexes éthiques au travail encourage le développement de responsabilités partagées et de valeurs communes.

Les bénéfices pour un gestionnaire de donner l'exemple en matière d'éthique et de déontologie sont donc considérables pour une organisation. Son comportement, ses décisions et ses actions influencent et inspirent son équipe de travail à agir selon les principes et valeurs de l'organisation. Ces différentes pratiques participent aussi à la mise en place d'un dialogue collectif qui encourage le développement d'un esprit de concertation et de soutien aux décisions. Bref, l'éthique et la déontologie contribuent fortement à la mise en œuvre d'actions et de prises de décisions éclairées qui sont bénéfiques autant pour un gestionnaire que pour son équipe.





BIBLIOGRAPHIE

Association of Certified Fraud Examiners : acfe.com/fraud-101.aspx

Code civil du Québec, LRQ, c. CCQ-1991 : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/ccq-1991>

Code de déontologie des administrateurs agréés, LRQ, c. C-26, r.14.1 : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r:%2014.1>

Code des professions, LRQ, c. C-26 : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/c-26>

Conseil interprofessionnel du Québec : professions-quebec.org

Commissaire à la lutte contre la corruption : upac.gouv.qc.ca

Commission de l'éthique en science et en technologie : ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quest-ce-que-lethique/quest-ce-que-la-deontologie.html

Commission des droits de la personne et de la jeunesse : cdpdj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/html/motifs-discrimination.html

Éducaloi : educaloi.qc.ca/capsules/les-normes-du-travail-au-quebec

Immigrant Québec : immigrantquebec.com/fr/reussir/emploi/les-valeurs-au-travail-au-quebec

International Organization for Standardization (ISO) : <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:pas:17002:ed-1:v1:en>

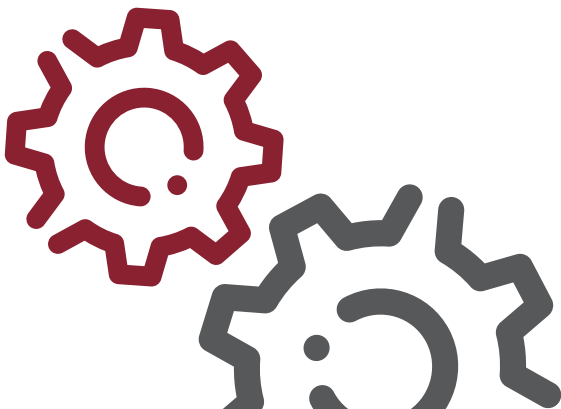
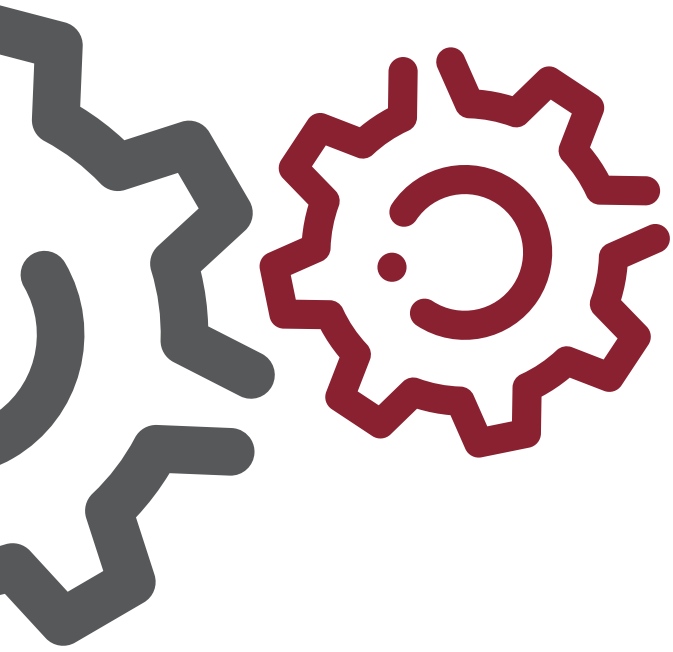
Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, LRQ, c. A-2.1 : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/A-2.1>

Loi sur la protection de l'information, L.R.C. (1985), ch. O-5 : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/o-5/>

Ministère de l'Immigration, Francisation et Intégration du Québec : immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/travailler-quebec/marche-travail/caracteristiques.html

Office des professions du Québec : opq.gouv.qc.ca/ordres-professionnels


Ordre des administrateurs agréés : adma.qc.ca/protection-du-public/encadrement-de-la-profession/liens-vers-lois-et-reglements/



Ordre des administrateurs agréés du Québec

1050, Côte du Beaver Hall, bureau 360

Montréal (Québec) H2Z 0A5

 514-499-0880

 info@adma.qc.ca

 adma.qc.ca



Février 2020