

200P-2081

## GUIDE DES BONNES PRATIQUES

Commission  
municipale

Québec





# TABLE DES MATIÈRES

Préface 3

Introduction 4

1. Devenir « encore plus » éthique 5

- 1.1. Une manière de vivre ensemble
- 1.2. Sensibilité citoyenne et attentes élevées
- 1.3. L'atteinte de l'intégrité : la loi, la déontologie et l'éthique

2. Des assises légales fortes et crédibles 8

- 2.1. La Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale
- 2.2. L'engagement et les devoirs de l' élu
- 2.3. Mécanisme de traitement des plaintes
- 2.4. Enquête et décision de la Commission municipale du Québec

3. Règles et déontologie 12

- 3.1. Un cadre rigoureux de gestion de l'éthique
- 3.2. Un code d'éthique et de déontologie évolutif
- 3.3. Agir dans l'intérêt de la municipalité
- 3.4. Reconnaître et encadrer les conflits d'intérêts
- 3.5. Déclaration des intérêts pécuniaires
- 3.6. Cadeaux et activités
- 3.7. Formation et sensibilisation
- 3.8. Conseiller à l'éthique
- 3.9. Comité d'éthique

4. Valeurs et éthique 24

- 4.1. Les valeurs, plus que de simples mots
- 4.2. Être un leader éthique
- 4.3. Améliorer sa compétence éthique
- 4.4. Le discernement à la base des décisions
- 4.5. Faire face aux dilemmes éthiques
- 4.6. Frontières entre vie privée et fonctions publiques
- 4.7. Diversité et égalité des chances
- 4.8. Équilibre entre transparence et confidentialité
- 4.9. Gestion et prévention des risques éthiques

Conclusion 36

Références 37



## PRÉFACE

La Commission municipale du Québec exerce une nouvelle juridiction en éthique et déontologie municipale depuis le 2 décembre 2010. La Commission s'est également vu confier le mandat de faire la promotion de l'éthique et des bonnes pratiques déontologiques en matière municipale, notamment par la publication de guides des bonnes pratiques qui sont préparés sous la supervision du vice-président à l'éthique et à la déontologie en matière municipale.

La Commission est heureuse d'offrir à tous les élus municipaux du Québec ce premier *Guide sur les bonnes pratiques déontologiques en matière municipale*. Nous souhaitons que cet ouvrage, qui aborde de nombreux sujets en matière d'éthique et de déontologie, constitue un outil permettant d'éviter les écueils déontologiques.

Ultérieurement, la Commission produira d'autres guides qui aborderont des sujets plus pointus afin d'apporter des précisions dans certains domaines, d'aider à cerner les conduites à éviter et de répandre les bonnes pratiques.

Je tiens à remercier tous les collaborateurs de la Commission dans l'élaboration de ce premier guide pour leur appui et leurs précieux conseils.

**M<sup>e</sup> Thierry Usclat**

*Vice-président à l'éthique et à la déontologie en matière municipale*

*Ce guide est offert en version électronique sur le site de la Commission municipale du Québec :*  
<http://www.cmq.gouv.qc.ca/>





## INTRODUCTION

Le Québec, tout comme l'ensemble des sociétés développées, est touché par une détérioration du lien de confiance des citoyens envers les institutions publiques et privées. Les citoyens ont des attentes de plus en plus élevées à l'égard du comportement des acteurs publics. L'éthique constitue un élément clé pour rétablir et raffermir la confiance des citoyens dans les institutions publiques, dont font partie les municipalités.

De plus en plus d'organisations ont développé une culture éthique, instauré des programmes éthiques ou des cadres de gestion de l'éthique. Les préoccupations et les enjeux éthiques sont aujourd'hui de plus en plus intégrés dans la gouvernance et les activités des organisations. Ces enjeux constituent une responsabilité encore plus exigeante pour les élus qui sont fiduciaires de la gestion du développement et du mieux-être de leurs communautés.

L'adoption récente de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* constitue un jalon important du renforcement du comportement éthique attendu des élus municipaux. Ce document rappelle dans un premier temps les valeurs et les responsabilités éthiques des élus, privilégiées par la loi. Il propose des pistes de réflexion, des exemples de même que des outils pour permettre aux élus de développer et de renforcer leur comportement et leurs réflexes éthiques.

Bonne lecture



## DEVENIR « ENCORE PLUS » ÉTHIQUE

### 1.1. UNE MANIÈRE DE VIVRE ENSEMBLE

Tirée du mot grec « ethos » qui signifie « manière de vivre », l'éthique naît du rapport à l'autre<sup>1</sup>. C'est parce que nous vivons avec les autres que nous sommes confrontés à des enjeux d'ordre éthique. Ce rapport à l'autre prend plusieurs formes pour l' élu, que ce soit avec les citoyens, entre élus, avec l'équipe

municipale ou avec les partenaires et les fournisseurs. La qualité de ce rapport est essentielle à la confiance et à la prise de bonnes décisions. L'éthique se situe bien au-delà de ce qui est légal ou illégal, ou de ce qui est bien ou mal. Plus souvent qu'autrement, les solutions envisagées seront toutes acceptables si elles respectent la loi et les règles, mais il faudra faire le choix d'une seule d'entre elles. L'éthique permet aux organisations et aux individus de faire de meilleurs choix.

## DÉFINIR L'ÉTHIQUE

« L'éthique est une réflexion fondée sur les valeurs qui cherche à déterminer le sens de ses actions. Quoi faire pour Bien Faire? L'action éthique se situe donc en amont de la prise de décisions. L'éthique éclaire dans l'incertitude. »<sup>2</sup>

« L'éthique pour un élu, c'est répondre à la question suivante dans chacune de ses actions et de ses décisions : Quelle est la meilleure chose à faire dans les circonstances et ce, dans l'intérêt de la municipalité. »<sup>3</sup>

## 1.2. SENSIBILITÉ CITOYENNE ET ATTENTES ÉLEVÉES

Pour un élu, devenir « encore plus » éthique est un processus indispensable pour répondre aux attentes toujours plus élevées des citoyens. Il doit contribuer à solidifier le lien de confiance entre l'élu et les citoyens. Être un élu, c'est à la fois avoir le privilège de compter sur leur confiance et assumer la responsabilité de déterminer les priorités et les actions qui permettront le développement et le mieux-être de leur communauté. Rehausser ce lien de confiance qui s'est érodé entre élus et citoyens représente un défi fondamental dans toute société démocratique. L'éthique et la déontologie, tout comme les guides et les règles de conduite, sont à la fois nécessaires et complémentaires.

« Devenir « encore plus » éthique est un processus indispensable pour répondre aux attentes toujours plus élevées des citoyens. »

« Rehausser ce lien de confiance qui s'est érodé entre élus et citoyens représente un défi fondamental dans toute société démocratique. »

## 1.3. L'ATTEINTE DE L'INTÉGRITÉ : LA LOI, LA DÉONTOLOGIE ET L'ÉTHIQUE

La déontologie est un ensemble de règles et de devoirs précisant ce qui ne peut être fait (par exemple, poser des gestes discriminatoires) ou ce qui doit être fait (par exemple, remplir la déclaration des intérêts pécuniaires). Ces règles sont inscrites dans la législation et la réglementation.

Les règles régissant les municipalités sont le produit de plusieurs lois dont il est difficile de faire la synthèse tant pour l'élu que pour le citoyen. Le *Code civil du Québec*<sup>4</sup>, la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*<sup>5</sup>, la *Loi sur les cités et villes*<sup>6</sup>, le *Code municipal du Québec*<sup>7</sup> et la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*<sup>8</sup> établissent chacune des obligations que doit respecter l'élu.

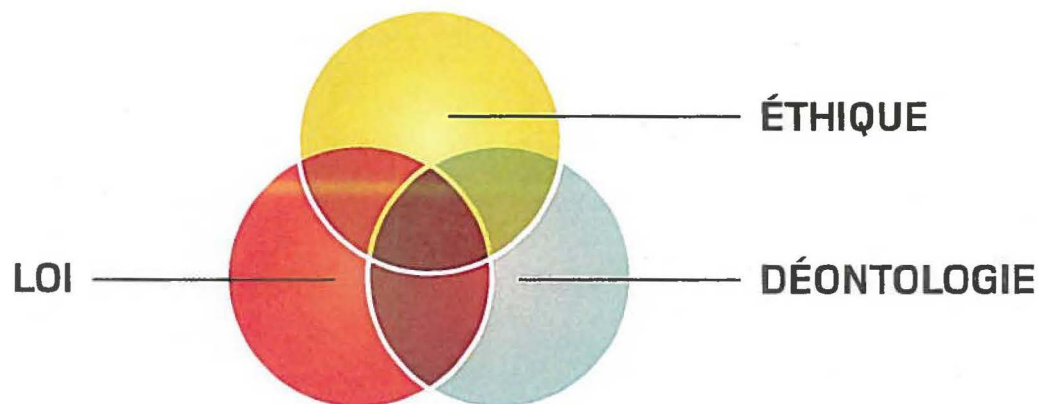


Parfois, la loi et la déontologie n'interdisent pas spécifiquement une situation particulière; il faut alors se référer à l'éthique. « L'éthique parle de décider lorsqu'il n'y a pas de règles. Cela exige une culture, des valeurs connues et partagées par tous. »<sup>9</sup> Le passage à l'éthique est nécessaire parce que la législation et la déontologie ne sont pas suffisantes pour assurer le niveau d'éthique attendu par les citoyens. Pour reprendre l'idée de Pauline D'Amboise, ces règles constituent « un habit trop étroit pour évaluer les situations de plus en plus complexes »<sup>10</sup>. L'éthique permet d'être proactif et favorise le développement de la prise de décision responsable.

« L'éthique parle de décider lorsqu'il n'y a pas de règles. Cela exige une culture, des valeurs connues et partagées par tous. »

Pour répondre aux attentes de plus en plus élevées des citoyens, **les élus doivent s'approprier et tenir compte des trois éléments clés qui leur permettront d'atteindre le haut degré d'intégrité visé et de le préserver**. Comme l'a souligné le Groupe de travail sur l'éthique et la démocratie municipale, **la loi, la déontologie et l'éthique sont à la fois nécessaires et complémentaires**<sup>12</sup>.

## L'INTÉGRITÉ



« La loi, la déontologie et l'éthique sont des marches indispensables et complémentaires pour arriver au sommet de l'escalier de l'intégrité. »<sup>11</sup>

# DES ASSISES LÉGALES FORTES ET CRÉDIBLES

## 2.1.

### LA LOI SUR L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE EN MATIÈRE MUNICIPALE

L'éthique est en premier lieu une responsabilité personnelle pour tout élu municipal; cela est l'un des fondements mêmes de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*. Entrée en vigueur en décembre 2010, cette nouvelle loi mise sur la promotion, le développement et l'enracinement d'une culture éthique dans le milieu municipal.

En quelque sorte, la loi vient baliser l'éthique et créer des obligations déontologiques dans le secteur municipal, dont les éléments et les dimensions principales sont les suivants :

- l'éthique en tant que responsabilité individuelle;
- le désir de promouvoir une culture de l'éthique;
- l'amélioration du jugement et l'engagement de l' élu;
- l'adhésion des élus à des valeurs et des règles communes;
- l'adoption d'un code pour les élus et d'un code pour les employés;

- l'encadrement avant et après le mandat des élus;
- la formation en éthique pour sensibiliser davantage l' élu;
- la procédure de plaintes et les sanctions.

## 2.2.

### L'ENGAGEMENT ET LES DEVOIRS DE L'ÉLU

Pour s'assurer de l'adhésion des élus aux règles et aux valeurs de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, le législateur a modifié le serment de l' élu de manière à ce que celui-ci prenne son engagement en toute connaissance de cause. Dès le lendemain de son élection, il doit s'engager à respecter le Code d'éthique et de déontologie des élus de sa municipalité.

Bien que cela ne soit pas mentionné expressément dans ce serment, le *Code civil du Québec* prévoit d'autres obligations importantes<sup>13</sup> que l' élu doit respecter, notamment :

- agir avec prudence et diligence;
- agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale.



## PRUDENCE ET DILIGENCE

Un élu doit assister aux réunions du conseil de façon assidue ou motiver son absence, agir en temps utile, se renseigner préalablement et adéquatement afin de réduire le risque d'erreurs au moment de la prise de décision, respecter les règles et procédures – notamment en matière de délégation de pouvoirs – et agir promptement devant une situation de fraude, de faute grave ou de négligence dont il a connaissance <sup>14</sup>.

## HONNÊTETÉ ET LOYAUTÉ

La loyauté n'est pas définie dans le *Code civil du Québec*, mais cette obligation est souvent accompagnée d'obligations secondaires, accessoires ou corollaires, telles que le respect des décisions prises, la confidentialité (de l'information et des documents préalables à la prise de décision), la protection des renseignements personnels, la divulgation des intérêts (déclarations des intérêts pécuniaires), la non-utilisation des biens pour des fins autres que celles de l'organisation, etc <sup>15</sup>.

## 2.3. MÉCANISME DE TRAITEMENT DES PLAINTES

Une nouveauté importante prévue par la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* est le signalement par toute personne du manquement d'un élu municipal à son code d'éthique et de déontologie.

« Toute personne qui a des motifs raisonnables de croire qu'un membre d'un conseil d'une municipalité a commis un manquement à une règle prévue au code d'éthique et de déontologie qui lui est applicable peut en saisir le ministre au plus tard dans les trois ans qui suivent la fin du mandat de ce membre. »

« La demande doit, pour être complète, être écrite, assermentée, motivée et accompagnée, s'il y a lieu, de tout document justificatif. <sup>16</sup> »

« Si la demande est complète et qu'elle n'est pas frivole, vexatoire ou manifestement mal fondée, le ministre la transmet à la Commission municipale du Québec pour enquête. »

Permettre au citoyen de porter plainte est un droit aujourd'hui largement répandu dans les secteurs public et privé<sup>17</sup>. Un mécanisme existait déjà dans le secteur municipal. Cette politique de traitement des plaintes relatives aux municipalités, dans le cadre du pouvoir de surveillance de l'administration municipale qu'exerce le ministre, existe depuis 2008<sup>18</sup>. La loi vient renforcer le pouvoir de surveillance du citoyen sur l'administration municipale.

Toute personne pourra demander au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire d'examiner le comportement d'un élu susceptible de déroger au code d'éthique et de déontologie de la municipalité.

La demande, adressée au ministre, doit être écrite, assermentée, motivée et accompagnée, s'il y a lieu, de tout document justificatif. Si la demande est complète et qu'elle n'est pas frivole, vexatoire ou manifestement mal fondée, le ministre la transmet à la Commission municipale du Québec pour enquête.

Retenons que si la plainte est jugée recevable par le ministre, elle sera transmise à la Commission municipale du Québec qui statuera sur celle-ci.



## **2.4.** **ENQUÊTE ET DÉCISION** **DE LA COMMISSION** **MUNICIPALE DU QUÉBEC**

En tant que tribunal administratif possédant de larges pouvoirs d'enquête, la Commission municipale du Québec enquêtera sur la demande afin de décider si le membre du conseil de la municipalité a commis un manquement à une règle prévue au code d'éthique et de déontologie et, le cas échéant, si une ou des sanctions doivent lui être imposées.

L'enquête est faite par le vice-président de la Commission municipale du Québec affecté aux dossiers relatifs à l'éthique et à la déontologie en matière municipale avec un autre membre de la Commission. L'enquête se tient à huis clos. En cas d'empêchement du vice-président, l'enquête est effectuée par deux membres, dont l'un est avocat ou notaire.

Si, au terme de son enquête, la Commission conclut que la conduite du membre du conseil de la municipalité constitue un manquement à son code d'éthique et de déontologie, elle décide si elle impose ou non une sanction.

En prenant en considération la gravité du manquement et les circonstances dans lesquelles il s'est produit, notamment le fait que le membre du conseil a ou non obtenu un avis écrit et motivé d'un conseiller à l'éthique et à la déontologie ou pris toute autre précaution raisonnable pour se conformer au code d'éthique et de déontologie, la Commission pourra imposer une ou plusieurs des sanctions prévues à la Loi, soit :

- la réprimande;
- la remise à la municipalité en question du don, de la marque d'hospitalité ou de l'avantage reçu ou de la valeur de ceux-ci ou de tout profit retiré en contravention d'une règle énoncée par le code;
- le remboursement de toute rémunération, allocation ou autre somme;
- la suspension du membre pour une durée maximale de 90 jours, sans rémunération, allocation ou autre somme.

La Commission transmet sa décision au membre du conseil visé par la demande, au demandeur, à la municipalité et au ministre.

Le greffier ou le secrétaire-trésorier de la municipalité doit déposer la décision au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

# RÈGLES ET DÉONTOLOGIE

## 3.1. UN CADRE RIGOUREUX DE GESTION DE L'ÉTHIQUE

De plus en plus d'organisations publiques et municipales se dotent de véritables « programmes » ou « cadres de gestion » de l'éthique. Un cadre de gestion de l'éthique englobe et réunit tous les documents et les activités conçus pour stimuler, encadrer et assurer le respect de l'éthique ainsi que pour prévenir des manquements à cet égard.

L'élaboration et l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie constituent des étapes essentielles dans l'implantation d'un cadre de gestion de l'éthique. Les étapes subséquentes de sa mise en œuvre et de son évolution demeurent tout aussi importantes. Les élus doivent assumer un rôle actif à toutes ces étapes.

« En matière de conflits d'intérêts et d'apparence de conflits d'intérêts, les exigences sont plus élevées envers les élus, qui sont les fiduciaires des biens et des fonds publics. »

## 3.2. UN CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE ÉVOLUTIF

L'objectif et la raison d'être d'un code d'éthique et de déontologie sont d'encadrer et de renforcer le lien de confiance des citoyens, des fournisseurs, des partenaires, des cadres et des employés municipaux envers les élus pour ce qui est de leur comportement et de leur jugement, de leur intégrité et de leur impartialité dans les décisions qu'ils doivent prendre.

Le code se situe en quelque sorte à mi-chemin entre les exigences précises des lois et la responsabilité individuelle de l'élu. Il oriente la pensée, fournit des paramètres pour juger et décider en permettant à l'élu d'exercer avec prudence son jugement face à telle ou telle situation concrète. À cet égard, plus l'autorité et la marge de manœuvre sont grandes, plus on est en droit d'être exigeant et même sévère envers les jugements posés et les décisions prises. C'est d'ailleurs pour cela qu'en matière de conflits d'intérêts et d'apparence de conflits d'intérêts, les exigences sont plus élevées envers les élus, qui sont les fiduciaires des biens et des fonds publics<sup>19</sup>.



Le code établit les balises des comportements acceptables que l'élu doit observer et respecter. Il doit aussi être appuyé de mécanismes de diffusion et d'appropriation. Il doit être évolutif puisque la loi prévoit que toute

municipalité doit, avant le 1<sup>er</sup> mars qui suit toute élection générale, adopter un nouveau code d'éthique et de déontologie qui remplace celui en vigueur, avec ou sans modification<sup>20</sup>.

## QUELQUES EXEMPLES D'ENCADREMENT

### DANS LE PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Qu'une place de choix soit réservée à l'éthique durant la phase de recrutement.
- Que l'éthique devienne un critère de sélection.
- Que certaines balises en regard des références soient instaurées.
- Que certains objectifs en ce qui touche la diversité du personnel soient fixés.
- Que la composition et la compétence des comités de sélection soient appropriées.
- Que l'éthique soit intégrée dans l'évaluation du rendement.
- Que des mesures disciplinaires soient appliquées en cas de manquement.
- Que l'éthique soit intégrée dans les stratégies de formation et de développement des compétences.
- Qu'il existe des mesures pour contrer le harcèlement et la discrimination.

### DANS LE PROCESSUS DE GESTION CONTRACTUELLE

- Que l'on alloue un espace suffisant aux enjeux éthiques.
- Que l'ensemble du cycle de gestion contractuelle tienne compte des risques éthiques à toutes les étapes du processus.
- Qu'une évaluation des risques et des postes vulnérables soit effectuée.
- Que des signaux d'alarme permettent de détecter et d'établir la nature des irrégularités.
- Que tous les partenaires et les intervenants de la municipalité soient informés adéquatement des règles d'éthique entourant le processus de gestion contractuelle.
- Que la municipalité dispose de compétences indépendantes des seuls fournisseurs de service.

MOYENS

## POURQUOI UN CODE ?

- **Respecter l'obligation légale** – Son adoption est obligatoire et elle doit se faire conformément à la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*.
- **Régir la conduite** – Définir les comportements acceptables et inacceptables.
- **Inspirer** – Les valeurs du code doivent guider les élus lorsqu'ils se retrouveront dans d'autres situations qui ne sont pas abordées directement.
- **Promouvoir les meilleures pratiques** – Il est important d'y inclure les meilleures pratiques et de tenir compte des règles évolutives dans le secteur municipal.
- **Servir de cadre identitaire** – Comme document public, plusieurs organisations l'insèrent sur leur site Internet afin que les citoyens et les autres parties intéressées qui souhaitent entrer en contact avec l'organisation municipale soient informés des considérations éthiques et déontologiques.
- **Protéger la réputation et renforcer la confiance** – Si les élus respectent les énoncés de leur Code d'éthique, le risque éthique sera minimisé et les situations problématiques se feront plus rares ce qui permettra de solidifier et hausser le niveau de confiance des citoyens.

### 3.3. AGIR DANS L'INTÉRÊT DE LA MUNICIPALITÉ<sup>21</sup>

Certains élus ne savent pas toujours dans l'intérêt « de qui » ils doivent agir. Répondre à cette question renvoie au fondement même de la gouvernance. L'élus doit-il agir dans l'intérêt de la municipalité, de tous les citoyens, de ses électeurs ou de son parti?

Aucune loi du secteur municipal ne précise dans l'intérêt de qui doit agir un élu municipal. En l'absence de précisions, le *Code civil du Québec* nous indique que l'élus doit agir dans le meilleur intérêt de la « personne morale ». **L'élus doit donc gouverner dans le meilleur intérêt de la « municipalité »**<sup>22</sup>.

Comment définir « le meilleur intérêt de la municipalité »? Aucune loi ou décision ne le précise clairement. Cependant, pour la grande entreprise privée, la Cour suprême du Canada a récemment apporté des éclaircissements en énonçant que le meilleur intérêt de la personne morale (soit la compagnie) n'était pas synonyme du meilleur intérêt de l'actionnaire. Le conseil d'administration a l'obligation de tenir compte des autres intérêts présents, soient ceux des créanciers, employés, partenaires ou fournisseurs. Appliquer ce raisonnement à une municipalité signifie qu'au cœur de l'intérêt de la municipalité, il y a bien évidemment l'intérêt des citoyens, mais il y a également un intérêt supérieur plus large dont on doit tenir compte.



« Les élus sont investis d'un devoir de fiduciaire tant à l'égard de la municipalité que de la communauté en général »<sup>23</sup>. Dans un autre jugement, elle prévient de ne pas confondre l'intérêt général de la municipalité avec celui des électeurs : « Même s'il n'est pas interdit à un élu de prendre en compte les revendications de ses électeurs, il doit toujours conserver le souci primordial de l'intérêt général de la municipalité »<sup>24</sup>.

« Il appartient au conseil municipal de déterminer à chacune de ses décisions quel est le meilleur intérêt de sa municipalité. »

Bien que ces précisions puissent guider l'élu, celui-ci sera confronté au quotidien à l'application concrète de ces principes dans la recherche du meilleur intérêt de sa municipalité. Il appartient au conseil municipal de déterminer à chacune de ses décisions quel est le meilleur intérêt de sa municipalité<sup>25</sup>.

### 3.4. RECONNAÎTRE ET ENCADRER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Les conflits d'intérêts sont aujourd'hui un enjeu public majeur. Dans une société de plus en plus exigeante, les conflits d'intérêts portent atteinte directement à la confiance des citoyens dans les institutions publiques. Il est donc essentiel de les éviter en apprenant à les détecter et à encadrer les situations à risques.

La *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*<sup>26</sup> prévoit que les règles énoncées dans un code d'éthique et de déontologie doivent interdire à un élu de favoriser ses intérêts personnels, ceux d'un proche ou, de façon abusive, ceux de toute autre personne. De même, un élu ne peut se servir de ses fonctions pour influencer la décision en favorisant ses intérêts personnels. Ni pendant, ni après son mandat, l'élu ne peut favoriser ses intérêts ou, de façon abusive, ceux d'une personne ou entreprise en utilisant des renseignements confidentiels obtenus dans l'exercice de ses fonctions. Il lui est aussi interdit de solliciter ou d'accepter de recevoir un avantage en échange d'une prise de position sur une question dont est saisi le conseil, un comité ou une commission à laquelle il participe comme représentant de la municipalité.

« Dans une société de plus en plus exigeante, les conflits d'intérêts portent atteinte directement à la confiance des citoyens dans les institutions publiques. »

Il peut s'avérer difficile pour un élu de faire face aux conflits de rôles, puisque dans certaines situations, ses fonctions de maire ou de conseiller entrent en conflit direct ou indirect avec son emploi, son entreprise, ses liens familiaux ou avec ceux de certains membres de son entourage. Un conflit de rôles peut rapidement devenir une situation de conflits d'intérêts ou d'apparence de conflits d'intérêts. L'élu doit redoubler de vigilance afin que l'intérêt qu'il doit servir, celui de la municipalité, soit clair aux yeux de tous.

Le test de la « personne raisonnable et raisonnablement informée » constitue le principe à la base de l'évaluation du conflit d'intérêts. Un conseiller municipal devient inhabile si « l'intérêt est à ce point lié à l'exercice d'une fonction publique qu'une personne raisonnablement bien informée conclurait que cet intérêt risquerait d'influer sur l'exercice de la fonction en question. C'est ce qu'on appelle communément un conflit d'intérêts.<sup>27</sup> »

« Un conflit de rôles peut rapidement devenir une situation de conflits d'intérêts ou d'apparence de conflits d'intérêts. L' élu doit redoubler de vigilance afin que l'intérêt qu'il doit servir, celui de la municipalité, soit clair aux yeux de tous.

Il est dans un premier temps important de reconnaître et d'éviter les conflits d'intérêts précisément interdits par la loi<sup>28</sup> et les codes d'éthique. Dans toutes les autres situations pouvant impliquer des conflits, des risques et des apparences de conflit d'intérêts, il est important d'agir avec transparence, de les déclarer et de les encadrer. La transparence est essentielle dans la gestion des conflits d'intérêts. D'ailleurs, la déclaration

périodique des intérêts pécuniaires favorise la transparence et l'intégrité en rendant publics et accessibles les renseignements relatifs à la situation patrimoniale des élus. Sans être un bouclier contre les critiques, la transparence permet d'en diminuer l'ampleur.

### 3.5. DÉCLARATION DES INTÉRÊTS PÉCUNIAIRES

» Tout élu municipal a l'obligation de déposer, dans les 60 jours qui suivent la proclamation de son élection, une déclaration de ses intérêts pécuniaires<sup>31</sup>. Cette déclaration est un document public auquel toute personne peut avoir accès. Le principal objectif recherché est la transparence de l' élu, laquelle est indissociable de la confiance accordée par le citoyen. Un autre objectif est de faire prendre conscience à l' élu de l'influence des aspects matériels de son patrimoine quand arrive le moment de prendre des décisions dans le meilleur intérêt de la municipalité. En cas de déclaration fausse ou incomplète, l' élu risque l'inhabileté. Depuis décembre 2010, **l' élu a également l' obligation de mettre sa déclaration à jour annuellement.**



## UN REMÈDE AUX CONFLITS D'INTÉRÊTS? <sup>29</sup>

MOYENS

### 1. Connaître les situations de conflits d'intérêts prévues dans les lois, règlements et codes

Par exemple, l'article 304 de la Loi sur les élections et les référendums<sup>30</sup> dans les municipalités prévoit que l' élu qui, sciemment, a un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité est inhabile à exercer sa fonction.

### 2. Mettre en place des mécanismes pour prévenir les conflits d'intérêts

S'assurer de bien connaître les différents types de conflits d'intérêts.

Se tenir à jour en prêtant une oreille attentive aux situations et tendances dans le secteur municipal.

Procéder à un diagnostic des conflits d'intérêts organisationnels.

Participer activement à prévenir et à déterminer la nature des situations à risque.

Diffuser l'information pertinente au sein de l'organisation municipale.

### 3. Agir avec transparence, dénoncer les conflits d'intérêts

Déclarer tout intérêt pécuniaire.

Déclarer toute situation pouvant constituer un conflit, un risque ou une apparence de conflits d'intérêts.

Développer le réflexe de déclarer spontanément ceux-ci pour vous-même,

mais aussi d'être vigilant face aux conflits, risques de conflits et apparence de conflits des autres conseillers municipaux.

### 4. Gérer et encadrer les conflits d'intérêts

Prendre connaissance du contexte et des situations particulières.

Évaluer le caractère raisonnable ou non de chaque situation.

Ne pas hésiter à prendre une pause ou à reporter un sujet à l'ordre du jour, si le report n'a pas de conséquence, de manière à vous laisser le temps d'évaluer chaque situation.

Établir quels sont les encadrements ou accommodements possibles.

Élaborer des engagements de confidentialité supplémentaires, de manière à rassurer les autres élus, les cadres, les employés, les partenaires, les fournisseurs et les citoyens.

Se retirer des séances du conseil et ne pas voter lorsqu'une décision met en cause un intérêt personnel de l' élu ou de l'un de ses proches.

S'abstenir de toute influence dans une décision ayant trait à l'intérêt personnel de l' élu ou de l'un de ses proches.

Observer son devoir de réserve pendant et après son mandat.

Consulter un conseiller à l'éthique.

L' élu doit déclarer par écrit ses intérêts pécuniaires conformément à l'article 357 de la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*<sup>32</sup>, soit :

- Les intérêts pécuniaires dans les immeubles situés sur le territoire de la municipalité et de la municipalité régionale de comté ou de la communauté métropolitaine :
  - la résidence de l' élu;
  - des terrains avec ou sans bâtiment;
  - des immeubles détenus par l' entremise de compagnies dont l' élu est actionnaire majoritaire et lorsque celui-ci cautionne les charges hypothécaires grevant ces immeubles;
- Les intérêts pécuniaires dans des personnes morales, des sociétés ou des entreprises susceptibles d' avoir des marchés avec la municipalité ou tout organisme municipal dont l' élu fait partie;
- Les emplois et postes d' administrateur qu' il occupe;
- Les emprunts dont le solde en principal et intérêts excède 2 000 \$ et qui ont été contractés auprès de personnes autres que des établissements financiers;
- Les prêts qui excèdent 2 000 \$ qu' il a accordés à d' autres personnes que les membres de sa famille immédiate.

« Tout élu municipal a l' obligation de déposer, dans les 60 jours qui suivent la proclamation de son élection, une déclaration de ses intérêts pécuniaires. »

Bien que la Loi exige que l' élu mentionne la valeur de ses intérêts ou son degré de participation dans certaines organisations, en déclarant ce qui est pertinent pour renseigner le public sur les possibilités de conflits d' intérêts, rien n' empêche l' élu municipal d' aller au-delà des strictes exigences légales entourant cette déclaration. Toute autre situation de conflits, de risque de conflits et d' apparence de conflits d' intérêts devra être déclarée par l' élu dans un souci constant de transparence. Il est certainement plus prudent pour un élu de mentionner toute situation susceptible de remettre en question son jugement, que de le reconnaître après une décision mettant en cause une situation de conflit d' intérêts réelle ou apparente.

« L' élu a également l' obligation de mettre sa déclaration à jour annuellement. »



### 3.6. CADEAUX ET ACTIVITÉS

Les cadeaux, dons, marques d'hospitalité ou autres avantages reçus font fréquemment l'objet de décisions qui demandent du doigté. Trois perceptions et intentions s'affrontent : Celui qui donne... Celui qui reçoit... Celui qui le perçoit...<sup>33</sup> Comme il est difficile de gérer les perceptions et les intentions, la prudence est de mise pour l' élu.

« Tout don, marque d'hospitalité ou autre avantage fait à un élu et dont la valeur excède celle qui est prévue au code d'éthique et de déontologie doit être déclaré et inscrit au registre. »

« L' élu ne peut accepter tout don, marque d'hospitalité ou autre avantage reçu, quelle que soit sa valeur, qui peut avoir une influence sur son indépendance de jugement dans l'exercice de ses fonctions ou qui risque de compromettre son intégrité. »

La Loi<sup>34</sup> prévoit des règles à cet égard. Toutefois, rien n'interdit à une municipalité d'encadrer de façon plus stricte ces situations. Ainsi, tout don, marque d'hospitalité ou autre avantage fait à un élu et dont la valeur excède celle qui est prévue au code d'éthique et de déontologie doit être déclaré et inscrit au registre. Soulignons que la Loi précise que cette valeur prévue au code d'éthique et de déontologie ne peut excéder 200 \$. Le législateur n'a donc pas voulu interdire spécifiquement les cadeaux, comme cela a été fait dans certaines organisations publiques, mais fixer des balises.

Malgré cette règle, le législateur a cru important d'inscrire dans la même Loi que l'élu ne peut accepter tout don, marque d'hospitalité ou autre avantage reçu, quelle que soit sa valeur, qui peut avoir une influence sur son indépendance de jugement dans l'exercice de ses fonctions ou qui risque de compromettre son intégrité. Par conséquent, il ne s'agit pas seulement d'une affaire de montant, mais d'intention et de jugement affecté. Parfois, ce n'est pas tant le montant qui risque de compromettre son jugement que la proximité, sinon la promiscuité qui s'installe avec celui qui le donne. Le jugement de l'élu peut être entaché et la relation le rendre mal à l'aise d'accomplir son devoir avec toute l'impartialité nécessaire. Il est donc primordial que l'élu fasse preuve de vigilance et de discernement avant d'accepter quelque cadeau, marque d'hospitalité, don ou autre avantage.

« Il est donc primordial que l'élu fasse preuve de vigilance et de discernement avant d'accepter quelque cadeau, marque d'hospitalité, don ou autre avantage. »

### LA PRUDENCE

« Je crains les gens porteurs d'offrandes. »

### LE COURAGE DE PRENDRE DES DÉCISIONS

« En cas de doute, on a déjà une bonne partie de la réponse... Le doute invite le titulaire de charge publique à s'abstenir.<sup>35</sup> »



### 3.7.

## FORMATION ET SENSIBILISATION

Les organisations offrent de plus en plus de formations pour leurs élus, leurs cadres ainsi que leurs employés en matière d'éthique et de déontologie. La *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* prévoit que tous les élus doivent suivre au moins une telle formation dans les six mois du début de chaque nouveau mandat. **L'objectif de cette formation est de « susciter une réflexion sur l'éthique en matière municipale, favoriser l'adhésion aux valeurs énoncées par le code d'éthique et de déontologie et permettre l'acquisition de compétences pour**

**assurer la compréhension et le respect des règles prévues par celui-ci ». Cette formation doit servir de lieu privilégié d'échanges et de partage d'expériences entre élus concernant les meilleures pratiques éthiques et déontologiques<sup>36</sup>.**

Un véritable programme de formation en éthique ne devrait pas avoir lieu une seule fois durant chaque mandat, il devrait se poursuivre en mode continu et évolutif, de manière à aiguïser les réflexes et approfondir la compétence éthique. L'objectif ne devrait pas être d'offrir de la formation, mais plutôt viser à ce que les participants apprennent, se souviennent et soient motivés à respecter les valeurs et les règles de l'organisation.

## QUELQUES EXEMPLES OU OUTILS DE FORMATION

- Formations axées sur de véritables situations qui sont présentées et résolues en groupe.
- Formations sur les enjeux de transparence et de confidentialité.
- Formations spécifiques sur les enjeux de l'approvisionnement, de la gestion contractuelle, du lobbyisme et des communications d'influence.
- Guide d'accueil pour nouveaux élus avec des outils permettant de faciliter la prise de décision éthique.
- Séances de réflexion et d'actualisation des valeurs.
- Séances de sensibilisation au respect envers les autres membres du conseil de la municipalité, les employés de celle-ci et les citoyens.

OUTILS

### 3.8. CONSEILLER À L'ÉTHIQUE

La *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*<sup>37</sup> prévoit que des conseillers à l'éthique pourront au besoin donner des avis et faire des recommandations aux élus municipaux qui ont des questionnements éthiques. Cette proposition repose sur un constat : le Québec compte plus de 8 000 élus municipaux, maires et conseillers qui pourraient avoir besoin, un jour ou l'autre, d'un **conseil avisé et indépendant**. Leur fonction, souvent assumée à temps partiel, ainsi que la complexité des situations auxquelles ils sont confrontés, les exposent continuellement à un « risque éthique ». Le recours à un conseiller à l'éthique offre la possibilité de recevoir des conseils appropriés avant de prendre une décision ou de commettre un acte pouvant avoir des conséquences déontologiques graves. Dans le doute, il est essentiel de prendre du recul et d'agir avec prudence en demandant conseil pour bien cerner et comprendre les conséquences éthiques et déontologiques de nos gestes et décisions.

« Le recours à un conseiller à l'éthique offre la possibilité de recevoir des conseils appropriés avant de prendre une décision ou de commettre un acte pouvant avoir des conséquences déontologiques graves. »

« Dans le doute, il est essentiel de prendre du recul et d'agir avec prudence en demandant conseil pour bien cerner et comprendre les conséquences éthiques et déontologiques de nos gestes et décisions. »

Un conseiller en éthique, fort d'une expérience dans ce domaine, fera bénéficier les élus de réflexions étoffées, leur permettant d'examiner les situations non seulement en vertu de la Loi, des règlements et des codes, mais également en fonction des valeurs. La liste des conseillers en éthique est en ligne sur le site Internet du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire : <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/gestion-contractuelle-et-ethique/conseillers-a-lethique-et-a-la-deontologie/>





### 3.9.

## COMITÉ D'ÉTHIQUE

De plus en plus d'organisations se dotent d'un comité d'éthique ou d'un comité de gouvernance et d'éthique. Les élus qui composent ce comité sont appelés à se rencontrer quelques fois par année pour suivre l'évolution du cadre de l'éthique de l'organisation sur tous les plans et de réfléchir aux enjeux propres à l'organisation en matière d'éthique.

Le comité d'éthique permet de suivre l'évolution du code et de la culture organisationnelle.

## EXEMPLES DE MANDATS D'UN COMITÉ D'ÉTHIQUE

- Effectuer le recensement des meilleures pratiques éthiques.
- Assister et appuyer l'organisation municipale dans la mise en place des mécanismes de gestion répondant aux critères de transparence, d'intégrité et de responsabilité.
- Prendre connaissance des grands enjeux éthiques qui touchent les différentes fonctions de l'organisation municipale.
- Établir la nature des principaux dilemmes éthiques auxquels pourraient faire face le conseil municipal.
- Prendre connaissance des « antécédents éthiques » — bons ou mauvais.
- Assurer un suivi et une évolution du programme de formation en éthique des élus, cadres et employés.

# VALEURS ET ÉTHIQUE

## 4.1. LES VALEURS, PLUS QUE DE SIMPLES MOTS

Les organisations comprennent de mieux en mieux l'importance d'un équilibre entre le rôle des règles et celui des valeurs. Les valeurs sont présentes dans chacune de nos actions et de nos prises de décisions, permettant une réflexion afin de déterminer quelle est la meilleure chose à faire dans toute circonstance.

« Porteur des valeurs fondamentales du secteur municipal, l'élu doit être en mesure de les actualiser dans son quotidien. »

Il est important de faire la distinction entre les valeurs personnelles, celles de la municipalité et celles du secteur municipal en général. Les valeurs personnelles correspondent à nos valeurs en tant qu'individu. Ce sont les valeurs que chacun a cultivées et bâties au fil de ses expériences et enseignements. Les valeurs organisationnelles font référence aux valeurs que se donne une municipalité, qui reflètent ce qu'elle est et ce qu'elle désire renforcer. Les valeurs se doivent d'être respectées par les membres

de l'organisation municipale et elles sont communes à tous. Les valeurs du secteur municipal sont nécessaires pour répondre aux attentes des citoyens<sup>38</sup>.

**Ces valeurs de base, qui sont incluses dans la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*<sup>39</sup> et qui doivent se retrouver obligatoirement dans tout code d'éthique et de déontologie d'une municipalité, sont les suivantes :**

### VALEURS DE LA MUNICIPALITÉ

- l'intégrité des membres de tout conseil de la municipalité;
- l'honneur rattaché aux fonctions de membre d'un conseil municipal;
- la prudence dans la poursuite de l'intérêt public;
- le respect envers les autres membres d'un conseil de la municipalité, les employés de celle-ci et les citoyens;
- la loyauté envers la municipalité;
- la recherche de l'équité.

Définir les valeurs de la municipalité pour guider la conduite des élus, des cadres et des employés nécessite des efforts importants de la part des élus. Porteur des valeurs fondamentales du secteur municipal, l'élu doit être en mesure de les actualiser dans son quotidien.



Cette actualisation suppose un ensemble d'habiletés, d'aptitudes et de réflexes éthiques découlant des valeurs mises de l'avant par la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* :

## INTÉGRATION DES VALEURS

OUTILS

### 1° L'INTÉGRITÉ DES MEMBRES DE TOUT CONSEIL MUNICIPAL

- L'intégrité réfère aux notions de « garder intact » et de « probité »<sup>40</sup>.
- Respecter tant l'esprit que la lettre des lois et des règlements.
- Montrer une honnêteté au-dessus de tout soupçon.
- Établir un dialogue franc au sein du conseil afin d'arriver à une décision éclairée.
- Assurer une communication efficace au sujet des activités de l'organisation municipale et veiller à ce que la présentation de l'information reflète fidèlement la réalité et soit conforme aux normes et exigences en vigueur.

### 2° L'HONNEUR RATTACHÉ AUX FONCTIONS DE MEMBRE D'UN CONSEIL MUNICIPAL

- L'honneur réfère aux notions « agir avec retenue », « être fidèle », « se montrer digne » et « rendre hommage »<sup>41</sup>.
- Être digne de cet important privilège que constitue le fait d'être un élu, puisque les citoyens lui confient des responsabilités et des pouvoirs et, surtout, lui font confiance.
- Être fier de sa contribution au développement de sa communauté.
- Être responsable de la viabilité et de la prospérité de la municipalité.
- Être à l'écoute de tous.
- Maintenir à jour ses connaissances et ses habiletés, se perfectionner et acquérir de nouvelles compétences pertinentes à la fonction d'élu.

### 3° LA PRUDENCE DANS LA POURSUITE DE L'INTÉRÊT PUBLIC

- La prudence réfère aux notions de « prévoyance », « sagesse », « savoir-faire » et « connaissance »<sup>42</sup>.
- Être présent aux réunions.
- Agir en temps utile.
- Se renseigner suffisamment et poser des questions.
- Être vigilant dans le choix et dans la surveillance des personnes à qui les pouvoirs sont délégués.
- Éviter de faire des actes imprudents ou insoucians.
- Établir la liste des risques, des obligations et des possibilités s'offrant à la municipalité.
- S'assurer de faire un examen rigoureux des solutions de rechange et d'élaborer des assises solides justifiant les décisions du conseil.

## INTÉGRATION DES VALEURS (SUITE)

4°

LE RESPECT ENVERS LES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE LA MUNICIPALITÉ, LES EMPLOYÉS DE CELLE-CI ET LES CITOYENS

- Condition du vivre-ensemble, le respect réfère aux notions de « digne de considération », « traiter avec égards », « marque de déférence », « ne pas abîmer » et « chose dont on doit tenir compte »<sup>43</sup>.
- Se comporter avec une juste distance, de la retenue et dans le refus d'instrumentaliser l'autre.
- Reconnaître la dignité, l'humanité de toute personne.
- Éviter les critiques non constructives.
- Répondre aux questions des citoyens avec respect lors des séances du conseil.
- Entretenir à l'égard des autres des relations fondées sur le respect, la coopération et le professionnalisme, et ce, indépendamment des allégeances à un parti.
- Garantir un environnement libre de toute forme de harcèlement.
- Partager avec ses collègues la responsabilité de favoriser un climat facilitant l'expression des différences et des divergences d'opinion.

5°

LA LOYAUTÉ ENVERS LA MUNICIPALITÉ

- La loyauté réfère aux notions de « sens de la probité », « sans tricher » et « fidélité »<sup>44</sup>.
- S'acquitter de ses obligations fiduciaires dans le meilleur intérêt de la municipalité et faire abstraction de ses propres intérêts personnels.
- Respecter les décisions prises par le conseil municipal, et ce, malgré la dissidence.
- Divulguer ses intérêts selon les exigences de la loi, mais également de tout autre intérêt qui pourrait être perçu comme un conflit ou une apparence de conflit d'intérêts.
- Ne pas utiliser les biens municipaux pour des fins autres que celles de la municipalité.
- Être indépendant d'esprit au sens où l'élu fait appel à un jugement objectif et dénué d'intérêt personnel, de façon à prendre les meilleures décisions avec diligence.

6°

LA RECHERCHE DE L'ÉQUITÉ

- La recherche de l'équité réfère aux notions d'« équitable moral », d'« esprit de justice », de « chances égales » et de « partage »<sup>45</sup>.
- Permettre à chacun de prétendre à une juste appréciation de ce qui lui est dû.
- Reconnaître les droits de chacun afin d'atteindre un sentiment naturel de justice spontanée.
- Faire preuve d'impartialité dans ses décisions et ses actions et éviter les partis pris.
- Accorder des chances égales aux fournisseurs et aux partenaires.
- Encourager l'équité entre les hommes et les femmes.
- Se prononcer d'une manière objective et indépendante sur toute question faisant l'objet de discussions au conseil.
- Chercher à favoriser des actions concrètes pour générer des réductions durables dans les disparités injustes de la société.
- Accepter la diversité fondée notamment sur la culture, la religion et l'orientation sexuelle.



## 4.2. ÊTRE UN LEADER ÉTHIQUE

L'expression « passer de la parole aux actes » prend tout son sens lorsqu'on occupe des fonctions aussi importantes que celles d' élu municipal. Les actions de ces élus ne sont pas seulement scrutées par les médias, mais par tous les citoyens, cadres, employés, partenaires et fournisseurs municipaux.

**Tout faux pas sera remarqué, analysé et surtout commenté. Parfois, la perception l'emporte malheureusement sur les faits.**

En matière de conduite éthique, il est important de rappeler que l' élu municipal, choisi par ses concitoyens, dispose d'une autorité réelle et d'un pouvoir d'influence sur sa communauté. Il a un devoir d'exemplarité. Le leadership éthique se manifeste d'abord dans les actions personnelles et dans les relations avec les autres. Il faut continuellement avoir en tête que toute décision a des conséquences sur les autres<sup>46</sup>. L' élu doit développer une « sensibilité éthique » à tout ce qui l'entoure, de manière à pouvoir répondre à la question « quelle est la meilleure chose à faire dans les circonstances? »<sup>47</sup>.

« passer de la parole  
aux actes »

## DÉVELOPPER DES « LUNETTES ÉTHIQUES »

« Un élu doit avoir plusieurs paires de lunettes : politiques, économiques, sociales, techniques, mais aussi éthiques. Ces " lunettes éthiques " permettent d'avoir un autre regard sur une même réalité. C'est une chance extraordinaire d'avoir l'opportunité de développer ses propres lunettes éthiques.

Développer en soi-même le sens de l'éthique, c'est approfondir sa compréhension de la réalité concrète en y découvrant les valeurs sous-jacentes. C'est accroître la conscience non seulement de la présence des valeurs mais aussi de leur évolution, de leur affrontement et de la recherche de l'équilibre. C'est contribuer à affiner l'exercice de son jugement. C'est aussi assurer l'adaptation des services aux besoins des citoyens et l'amélioration de la qualité de la vie démocratique. »<sup>48</sup>

## LES INGRÉDIENTS CLÉS DU LEADERSHIP ÉTHIQUE <sup>49</sup>

- Prendre pleinement conscience qu'être un élu est bien plus qu'un symbole ou un titre.
- Ne pas critiquer indûment.
- Être à l'écoute de tout citoyen qui désire communiquer ses préoccupations, ses attentes, ses craintes et ses suggestions.
- Respecter la parole donnée et les engagements pris.
- Agir avec modération et prendre le recul nécessaire avant la prise de décision.
- Favoriser la recherche de solutions et le dialogue à la confrontation.
- Être respectueux et courtois en tout temps avec les élus, les employés et les citoyens.
- Accueillir la différence d'opinion sans la rejeter, ni l'écarter.
- Servir la municipalité le mieux possible sans s'attendre à gagner ou à perdre.
- Devenir un agent de changement puisque l'élu joue un rôle primordial dans les réformes de la société.
- Éviter de réagir trop promptement dans toute situation délicate et complexe.
- Faire preuve d'ouverture à différentes opinions.
- Afficher ouvertement son adhésion aux valeurs de l'organisation municipale.
- Faire connaître les règles déontologiques, les respecter et les promouvoir.
- Encourager les cadres et les employés à user de leur jugement et de leur sens des responsabilités.
- Encourager une culture basée sur l'éthique qui souligne l'importance accordée aux valeurs.
- Agir promptement en cas de manquement.
- Servir sans espoir de récompense.

### 4.3. AMÉLIORER SA COMPÉTENCE ÉTHIQUE

L'idée de compétence éthique dénote le souci « d'apprendre », de développer des habiletés et de favoriser les aptitudes de l'élu, lesquelles seront essentielles

dans des situations complexes, aux enjeux contradictoires et points de vue variés. Il est souvent facile de distinguer ce qui est bien de ce qui est mal, mais il l'est moins de choisir entre plusieurs solutions qui sont toutes acceptables, mais dont les impacts diffèrent.



## PRINCIPALES HABILITÉS LIÉES À LA COMPÉTENCE ÉTHIQUE

- La capacité de différencier les points de vue et les intérêts, de comprendre les perspectives des autres.
- La capacité d'être attentif et de reconnaître une situation porteuse d'un enjeu éthique.
- La capacité d'évoluer dans des situations où les encadrements ne sont pas toujours précis.
- La capacité de réfléchir sur les effets possibles de la décision, de manière à en connaître les impacts positifs et à identifier les personnes pouvant être touchées par celle-ci.
- La capacité de comparer et de pondérer les situations, les attentes, les risques et les impacts.
- La réflexivité ou la capacité de faire un retour de manière réfléchie sur les apprentissages réalisés.
- La capacité d'entretenir des relations constructives avec les autres afin d'établir une relation de confiance.
- La capacité de prendre une décision lorsque des valeurs se confrontent.
- La capacité d'établir et de justifier un ordre de priorités dans un contexte de ressources limitées.
- La capacité d'articuler des arguments de qualité pour que les décisions soient prudentes, crédibles, logiques et appuyées.
- La capacité de déterminer quelle règle ou valeur devrait avoir préséance sur telle autre<sup>50</sup>.

Comment, par exemple, concilier le développement des activités économiques avec celui de l'environnement dans une perspective de développement durable et d'acceptabilité sociale sur le territoire de sa communauté ?

La compétence éthique, comme toute autre compétence, se développe. La compétence éthique s'apprend grâce à des formations, des espaces de dialogue, le partage de bonnes pratiques et la remise en question de certaines pratiques.

### 4.4.

## LE DISCERNEMENT À LA BASE DES DÉCISIONS

Dès 1914, la Cour suprême du Canada énonçait que les bonnes mœurs et l'ordre public exigeaient que les municipalités soient administrées par des personnes « désintéressées ». Les élus sont les mandataires de la municipalité et l'intérêt public doit être leur seul guide<sup>51</sup>. L'élu se doit de discerner ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire.

Lorsque le citoyen questionne les décisions et les agissements de l'élu, c'est bien souvent parce qu'il remet en question le discernement et l'impartialité de celui-ci. Par exemple, on pourrait aisément comprendre que le citoyen doute du jugement de l'élu, lorsque celui-ci se fait inviter au Brésil par un fournisseur alors qu'à son retour, il doit prendre une décision sur un contrat public impliquant ce même fournisseur.

« Le jugement permet de saisir le sens, l'enjeu, la congruence, l'à propos d'une parole, d'un geste ou d'une décision. »

Dans ces circonstances, il est tout à fait légitime que certains citoyens se questionnent sur l'impartialité de cet élu. À quel moment ou dans quelle circonstance le jugement d'un élu peut-il être altéré : lorsque l'élu se fait offrir un voyage à l'étranger par un fournisseur ou lorsqu'il se fait inviter à une partie d'hockey ou à un souper avec des partenaires ou des fournisseurs ? Difficile de le dire, chaque contexte étant différent et les perceptions difficiles à gérer. Le citoyen peut y percevoir un conflit ou une apparence de conflit d'intérêts puisqu'un autre intérêt que l'intérêt général de la municipalité pourrait être privilégié.

Dans le contexte actuel où la confiance envers les institutions publiques est mise à rude épreuve, les enjeux d'influence, de partialité, d'iniquité et de « retours d'ascenseurs » sont fréquemment évoqués. Chaque fait ou geste de l'élu est scruté à la loupe.

« Les élus sont les mandataires de la municipalité et l'intérêt public doit être leur seul guide. »

**Le concept d'« indépendance » est devenu depuis quelques années l'un des fondements de la bonne gouvernance.** Sociétés d'État, entreprises privées et autres organisations publiques accordent de plus en plus d'importance à cette notion. Le plus important reste l'indépendance d'esprit. Le dictionnaire *Le Robert* associe l'adjectif « indépendant » aux notions de « qui ne dépend de », « qui aime sa liberté », « qui dispose de son libre arbitre » ou « qui n'est pas influencé ». **L'indépendance de jugement de l'élu doit présider toute décision et l'élu doit être à l'abri de toute influence lors de sa prise de décision. Le jugement permet de saisir le sens, l'enjeu, la congruence, l'à propos d'une parole, d'un geste ou d'une décision<sup>52</sup>. Tel que l'exprime Jean-Baptiste Rousseau, « le jugement léger fait avaler anguilles et couleuvres »<sup>53</sup>. Par conséquent, l'élu doit toujours éviter de se placer dans une situation de vulnérabilité en étant redevable à des tiers.**

« Le jugement léger fait avaler anguilles et couleuvres. »

#### 4.5. FAIRE FACE AUX DILEMMES ÉTHIQUES

Tous les élus seront appelés à l'occasion à faire face à des situations ambiguës et inédites, impliquant des intérêts contradictoires, pour lesquelles plusieurs décisions sont possibles.



## QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER POUR RÉSOUDRE LES DILEMMES ÉTHIQUES

- **Allocation des ressources** : Quelles sont les priorités de la municipalité en ce qui a trait aux infrastructures ?
- **Communication de certaines informations** : Où se situe l'équilibre entre la transparence et la confidentialité ? Devons-nous communiquer cette information ?
- **Contrat** : Le processus d'octroi du contrat prévu par la loi a-t-il été respecté ?
- **Embauche** : Est-ce que la personne a des liens familiaux avec les responsables de l'embauche ou avec l'un des élus ? Avec le principal fournisseur de la municipalité ? La municipalité a-t-elle une politique d'embauche pour des gens ayant des liens avec les élus ?
- **Projets sur le territoire** : Devrions-nous accepter sur notre territoire des projets énergétiques ayant de possibles effets nuisibles sur l'environnement, mais créant de nombreux emplois et générant des redevances pour la municipalité ?
- **Rencontre** : Est-ce que je peux rencontrer un entrepreneur ou un promoteur qui n'est pas inscrit au registre des lobbyistes, mais qui devrait l'être ?
- **Représentation** : Est-ce que je peux accepter l'invitation d'un fournisseur de la municipalité à participer à un tournoi de golf qu'il organise et dont les profits seront versés à un organisme à but non lucratif ?
- **Valeurs** : Devrions-nous favoriser la protection de la réputation de la municipalité plutôt que le bien-être du citoyen ?

C'est ce que l'on appelle communément faire face à des dilemmes éthiques, des situations dans lesquelles les valeurs et les règles sont en jeu et où un choix doit être exercé entre plusieurs solutions dont chacune peut se justifier<sup>54</sup>. Prenons par exemple cette simple question posée à deux élus : iriez-vous dîner avec un entrepreneur fournisseur de la municipalité ? L'un d'entre eux pourrait catégoriquement refuser tout dîner avec un entrepreneur ayant des liens d'affaires

avec la municipalité, alors que l'autre choisira d'y aller, mais de le déclarer ou de payer sa part. L'analyse se fait selon les circonstances, au cas par cas.

**Il est important qu'élus, cadres et employés disposent d'outils pour prendre la meilleure décision, à l'abri de toute influence.**

Les dilemmes ont toujours existé et demeureront des éléments incontournables dans la prise de décisions municipales.

## PRINCIPALES PHASES D'UNE DÉLIBÉRATION ÉTHIQUE<sup>55</sup>

1. Prendre conscience de la situation.
2. Déterminer quels sont les enjeux.
3. Repérer les instruments du cadre de gestion de l'éthique pouvant être utiles.
4. Analyser les conséquences des solutions de rechange.
5. Consulter un conseiller à l'éthique, si nécessaire.
6. Prendre une décision raisonnable et justifiable.
7. Agir avec transparence.

Dans ce contexte, les organisations doivent davantage outiller les élus, les cadres et les employés pour qu'ils développent leurs habiletés afin de mieux gérer les dilemmes auxquels ils seront confrontés. Parmi les outils possibles, il existe des **guides de cheminement éthique**. Cette tendance, qui est assez récente, consiste pour une organisation à se doter d'un document où des exemples de dilemmes éthiques sont présentés et décortiqués de manière à ce qu'une délibération éthique de qualité se fasse en prenant la meilleure décision possible dans l'intérêt de la municipalité.

### 4.6. FRONTIÈRES ENTRE VIE PRIVÉE ET FONCTIONS PUBLIQUES

Il est parfois difficile au sein de petites municipalités de séparer la vie privée et les fonctions d'élus, qui se chevauchent quotidiennement. Il est important que l'élus soit bien conscient de cette réalité pour développer une « sensibilité éthique » accrue.

Celui-ci doit être conscient que, pour les citoyens, il demeure un élu bien au-delà des périodes où il siège au conseil municipal, assumant sa fonction tous les jours de la semaine, à toute heure du jour!

**Le développement de l'information continue, d'Internet et des médias sociaux représente un défi considérable pour les acteurs publics. Ce développement rapide commande une prudence et une vigilance accrues afin d'éviter que certaines personnes manquent à leur devoir de réserve, dévoilent des renseignements confidentiels, se placent dans des situations de conflit d'intérêts ou court-circuitent les canaux officiels de communication de l'information. La frontière entre la vie privée et la vie publique devient de plus en plus incertaine.**

« Il demeure un élu bien au-delà des périodes où il siège au conseil municipal, assumant sa fonction tous les jours de la semaine, à toute heure du jour! »



## 4.7. DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

Le conseil municipal doit être sensible aux différents enjeux touchant la diversité et l'équité. Par diversité, on entend le respect de l'individualité de chacun et la valorisation de nos différences. La société québécoise est de plus en plus hétérogène, s'enrichissant des différences. Cette diversité permet l'échange de points de vue, la conciliation de valeurs différentes et des perspectives nouvelles devant aboutir à de meilleures décisions prises dans l'intérêt de la municipalité. La diversité implique un respect des différences, de l'écoute, de la modération et une ouverture d'esprit.

**L'équité signifie également l'implantation de mesures pour assurer une plus grande place aux femmes à tous les niveaux de l'organisation municipale.**

« La diversité implique un respect des différences, de l'écoute, de la modération et une ouverture d'esprit. »

L'équité se traduit par des chances égales pour tous. L'élu doit faire preuve de vigilance et d'une sensibilité particulière aux situations inéquitables qui favorisent ou défavorisent certaines personnes ou certains groupes.

« L'équité signifie également l'implantation de mesures pour assurer une plus grande place aux femmes à tous les niveaux de l'organisation municipale. »

D'ailleurs, l'équité en matière d'emploi<sup>56</sup> a pour objet d'atteindre l'égalité en milieu de travail, c'est-à-dire de faire en sorte que personne ne puisse se voir refuser un emploi, des avantages ou une promotion pour des raisons qui ne sont pas liées à la compétence. Cette notion d'équité implique également celle de « non-discrimination ». L'élu ne peut accepter de fermer les yeux sur la discrimination fondée sur des caractéristiques personnelles. Cela comprend notamment la discrimination liée aux métiers pratiqués, aux allégeances syndicales, à l'emploi antérieur, aux liens familiaux, à l'orientation sexuelle, à la religion, à l'origine ethnique, au handicap, à l'âge ou à l'état civil.

## APPUYER ET ENCOURAGER DES MESURES PRÉVENTIVES ET PROACTIVES

- Processus équitable d'embauche du personnel
- Gestion non partisane des ressources
- Interdiction de favoriser une personne en traitant son dossier de façon prioritaire et en court-circuitant le processus établi.

## 4.8. ÉQUILIBRE ENTRE TRANSPARENCE ET CONFIDENTIALITÉ

De tout temps, le secret et l'opacité ont suscité la méfiance alors que la transparence a habituellement été associée à la recherche de la vérité.

### CHERCHER L'ÉQUILIBRE

**« La démocratie ne réside ni dans la transparence absolue ni dans la confidentialité totale. C'est en permettant d'atteindre cet équilibre entre transparence et confidentialité que les institutions sont le mieux à même de préserver les libertés sans risque de dérives au gré des modes et des intérêts inavoués. <sup>57</sup> »**

Au sein des organisations municipales, l'éthique et la transparence sont intimement liées puisque l' élu municipal est le politicien qui est le plus proche du citoyen. Gage de confiance, **la transparence gouverne les pratiques et les décisions de l' élu**. La véritable question demeure de savoir jusqu'où la transparence doit aller dans le secteur municipal. Cette transparence est-elle synonyme de « tout dire » ? Comment concilier cette notion avec celle de confidentialité de l'information ? À l'heure des médias sociaux et de l'information continue, quel est le niveau de transparence attendu ?

Il n'est pas toujours facile de définir le degré de transparence attendu. Il est important de se rappeler que la transparence dans la gestion publique est un droit en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. La confidentialité ainsi que l'utilisation discrétionnaire de l'information permettent de protéger la vie privée et la sécurité des citoyens. Les élus doivent encourager leur organisation municipale à expliquer rapidement, de manière proactive et claire, les motifs justifiant leurs actions.

### DÉFINIR LA TRANSPARENCE

**« Ce qui est nécessaire pour accroître la confiance n'est pas un flot continu de renseignements, mais des informations précises, compréhensibles et pertinentes, que l'on peut vérifier. <sup>58</sup> »**

## 4.9. GESTION ET PRÉVENTION DES RISQUES ÉTHIQUES

Les crises et controverses prennent souvent racine dans le fonctionnement quotidien des organisations<sup>59</sup>. Elles résultent généralement d'un processus d'accumulation des fragilités. Les élus ont la responsabilité d'être proactifs et d'agir en amont en s'assurant que l'organisation a mis en place une bonne gestion des risques, y compris les risques éthiques.



## DIFFÉRENTS MOYENS D'ÉVALUER LES RISQUES ÉTHIQUES

MOYENS

- En organisant des séances de formation.
- En effectuant une planification stratégique.
- En élaborant des plans d'action pour les divers services de l'administration municipale.
- En invitant chaque cadre à établir quels sont les risques au sein de son service.
- En associant périodiquement tout le personnel qui compose un service à une réflexion visant à analyser l'évolution des risques éthiques.
- En passant en revue les incidents et dossiers disciplinaires avec les ressources humaines.
- En faisant évaluer la situation par un expert externe impartial.

Les élus n'ont pas à devenir des experts; toutefois leur devoir de prudence et de diligence les oblige à s'assurer que les risques sont maîtrisés. L'élu doit pouvoir avoir confiance dans l'encadrement des risques éthiques. Pour être en confiance, il doit poser des questions et avoir une connaissance suffisante des principaux risques, de manière à juger de l'encadrement mis en place pour les affronter et les gérer.

D'abord, l'élu doit arbitrer les intérêts divergents au bénéfice de sa municipalité. Au sein de l'administration organisationnelle, il est possible de procéder à une cartographie des risques éthiques afin d'établir quels sont les secteurs ou activités plus sensibles, notamment la gestion contractuelle, le processus d'embauche, les activités extérieures. Une cartographie efficace permet de reconnaître les facteurs de risques et d'apporter des correctifs.



## CONCLUSION

L' élu a la responsabilité de veiller à l'évolution de l'éthique de l'organisation municipale. Les enjeux et défis de notre société évoluent à grande vitesse et suscitent des questionnements éthiques nouveaux. Les élus devront agir avec prudence face à ces nouveaux enjeux qui ne cesseront de s'accélérer et de se multiplier.

Chaque élu municipal du Québec, qu'il soit maire ou conseiller doit être fier d'adopter un comportement qui répond aux exigences les plus élevées de l'éthique, renforçant sa capacité à agir dans le meilleur intérêt de sa municipalité.

Être un élu est à la fois un privilège et une lourde responsabilité car tout élu a le devoir d'agir de manière irréprochable. Des efforts continus permettront à l' élu de jouer son rôle de leader éthique dans sa communauté et ainsi, de bénéficier d'une meilleure reconnaissance de son travail et de son engagement.

Nous souhaitons que ce premier guide soit, pour vous, un outil de sensibilisation aux enjeux éthiques, qu'il vous fournisse l'occasion d'aiguiser encore davantage vos réflexes éthiques et qu'il entraîne la valorisation du rôle de tous les élus municipaux du Québec.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1 Emmanuel LEVINAS, *L'éthique comme philosophie première*, coll. Rivages-poche, Paris, Rivages, 1998, p. 24.
- 2 RENÉ VILLEMURE et INSTITUT QUÉBÉCOIS D'ÉTHIQUE APPLIQUÉE, « L'éthique et les élus municipaux : Faire une différence éthique », notes de présentation, consultations particulières, projet de loi 109, 10 septembre 2010, p. 5.
- 3 M<sup>e</sup> Donald RIENDEAU, « Bâtir une culture et une structure de l'éthique municipale », formation du Barreau du Québec, septembre 2009, diapositive 14.
- 4 *Code civil du Québec*, L.Q. 1991, chapitre 64.
- 5 *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*, L.R.Q. chapitre E-2.2.
- 6 *Loi sur les cités et villes*, L.R.Q. chapitre C-19.
- 7 *Code municipal du Québec*, L.R.Q. chapitre C-27.1.
- 8 *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, L.R.Q. chapitre E-15.1.0.1.
- 9 Propos de René Villemure dans, Diane BÉRARD, « Qu'en pensent les experts ? », *Journal Les Affaires*, 20 novembre 2010.
- 10 Pauline D'AMBOISE, « De l'éthique à la déontologie chez Desjardins », *EPAC/APEC Magazine*, vol. 4, n<sup>o</sup> 2, 2004, Special Issue on Quebec / Numéro spécial Québec, p. 6.
- 11 M<sup>e</sup> Donald RIENDEAU, « L'escalier de l'intégrité », IVA Conseils, Montréal, avril 2008, page 3.
- 12 MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE DU QUÉBEC, *Éthique et démocratie municipale – Rapport du Groupe de travail sur l'éthique dans le milieu municipal*, juin 2009, p. 2.
- 13 *Code civil du Québec*, préc., note 4, articles 322 et 323.
- 14 M<sup>e</sup> Donald RIENDEAU, « L'escalier de l'intégrité », IVA Conseils, Montréal, avril 2008, page 5.
- 15 *Id.*, page 5.
- 16 *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, préc., note 8, article 20, alinéas 1 et 2.
- 17 *Loi sur le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire*, L.R.Q., chapitre M-22.1, article 7.
- 18 Jean-Paul BEAULIEU, *Politique de traitement des plaintes relatives aux municipalités*, [en ligne : <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/ministere/formuler-une-plainte/politique-de-traitement-des-plaintes-relatives-aux-municipalites/>], 2 septembre 2008.
- 19 Jean-Claude DESCHÊNES, « L'éthique : des codes à la responsabilité », *Revue Avenir*, vol. 2, novembre 1991, p. 14.
- 20 *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, préc., note 8, article 13.
- 21 Extraits inspirés du texte de Jean-Claude DESCHÊNES, Hubert MANSEAU et M<sup>e</sup> Donald RIENDEAU, « La gouvernance : agir dans l'intérêt de qui ? », dans Collection de droit 2011-2012, École du Barreau du Québec, vol. 13 Hors-série, *Éthique, profession juridique et société*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2011, page 103 et suivantes.
- 22 En 2002, la Cour suprême énonçait qu'à titre d'administrateur de la municipalité, l'élu doit veiller aux intérêts et à la bonne administration de celle-ci dans *Prud'homme c. Prud'homme*, [2002] 4 R.C.S. 663, p. 679.
- 23 Stanley M. MAKUCH, *Canadian Municipal and Planning Law*, Toronto, Carswell, 1983, p. 298.
- 24 *Prud'homme c. Prud'homme*, préc., note 22, pages 679 et 680.
- 25 Pour explorer la notion « d'intérêt de l'organisation », voir J. DESCHÊNES, H. MANSEAU et D. RIENDEAU, « La gouvernance : agir dans l'intérêt de qui ? », préc., note 21.
- 26 *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, préc., note 8, article 6.
- 27 *Association des résidents du vieux St-Boniface inc. c. Winnipeg (Ville)*, [1990] 3 R.C.S. 1170.

- 28 *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*, préc., note 5, article 304. Cet article énonce qu'est inhabile à exercer la fonction de membre du conseil de toute municipalité la personne qui sciemment, pendant la durée de son mandat de membre du conseil d'une municipalité ou de membre d'un organisme municipal, a un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou l'organisme.
- 29 Inspiré de M<sup>e</sup> Donald RIENDEAU, *Guide de bonne gestion des conflits d'intérêts*, Montréal, Groupe Confiance, avril 2011, page 5.
- 30 *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*, préc., note 5.
- 31 *Id.*, articles 357 à 360.2.
- 32 *Id.*
- 33 M<sup>e</sup> Donald RIENDEAU, « D'avocat à gardien de l'éthique », formation du Barreau du Québec, automne 2011, diapositive 24.
- 34 *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, préc., note 8, article 6 paragraphe 2.
- 35 Jean-Claude DESCHÊNES, allocution lors du Congrès annuel de la FADOQ, Montréal, octobre 2009.
- 36 *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, préc., note 8, article 15.
- 37 *Id.*, article 35.
- 38 D. BÉRARD « Qu'en pensent les experts ? », préc., note 9.
- 39 *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, préc., note 8, article 4.
- 40 Alain REY (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert, 1992, p. 1037.
- 41 *Id.*, p. 970.
- 42 *Id.*, p. 1661.
- 43 *Id.*, p. 1784.
- 44 *Id.*, p. 1150.
- 45 *Id.*, p. 714.
- 46 À ce sujet, voir James R. REST et Darcia NARVAES, *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*, New York, Erlbaum Associates, 1994, p. 52.
- 47 D. RIENDEAU, « Bâtir une culture et une structure de l'éthique municipale », préc., note 3, p. 17.
- 48 Jean-Claude Deschênes, Rédaction de la formation en éthique pour la Fédération québécoise des municipalités, Montréal, avril 2011.
- 49 Inspiré d'un discours de M<sup>e</sup> Charles Clément à l'occasion de la remise du prix Robert-Sauvé, volet grand public, le 4 novembre 2010 et de Me Thierry USCLAT, « Avocat et cheminement professionnel », dans Collection de droit 2011-2012, École du Barreau du Québec, vol. 13 Hors-série, *Éthique, profession juridique et société*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2011, page 157.
- 50 Yves BOISVERT (dir.), *Éthique et gouvernance publique : principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber, 2011, page 231.
- 51 *Lapointe c. Messier*, [1914] 49 R.C.S. 271, p. 302.
- 52 *Propos de Jacques GRAND'MAISON*, Louise MAILHOT, « Préface », dans Collection de droit 2011-2012, École du Barreau du Québec, vol. 13 Hors-série, *Éthique, profession juridique et société*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2011, page 12.
- 53 Jean-Baptiste ROUSSEAU, [1712].
- 54 Edgar KARSSING, *Morele Competentie in Organisaties*, Assen, Koninklijke Van Gorcum, 2001, p. 93.
- 55 Ce sont les principales étapes d'un cheminement éthique selon M<sup>e</sup> Donald RIENDEAU, *Guide de cheminement éthique pour administrateurs et dirigeants*, Montréal, IVA Conseils, mars 2007, page 14.
- 56 *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.C. 1995, chapitre 44. Cette loi a été promulguée le 13 août 1986.
- 57 S. M. MAKUCH, *Canadian Municipal and Planning Law*, préc. note 23, p. 120 à 122.
- 58 Onora O'NEILL, baroness O'Neill of Bengarve, « Perverting Trust », conférence Ashby donnée au Clare Hall College, Cambridge, 15 mai 2009.
- 59 Christophe ROUX DUFORT, « La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance », *Télescope*, vol. 16, n<sup>o</sup> 2, 2010, p. 1.



Cette publication est éditée et distribuée par la Commission municipale du Québec. Elle a été réalisée sous la supervision de M<sup>e</sup> Thierry Usclat, vice-président à l'éthique et à la déontologie en matière municipale avec la collaboration du Groupe confiance inc., de M. Gilbert Charland, président de la Commission municipale du Québec, de M. Robert Pagé, vice-président et M<sup>e</sup> Sylvie Piérard, membre de la Commission municipale du Québec.

Ce document est également offert en format PDF sur le site Web à l'adresse : <http://www.cmq.gouv.qc.ca/fr/ethique-deontologie/ethique-deontologie.php>

Conception graphique : Quatuor.ca

Ce document a été imprimé sur du papier contenant des fibres recyclées.



Pour des renseignements sur cette publication ou sur toute autre activité de la Commission municipale du Québec, <http://www.cmq.gouv.qc.ca>, ou s'adresser à :

Commission municipale du Québec  
10, rue Pierre-Olivier-Chauveau  
Mezzanine, allée Chauveau  
Québec (Québec) G1R 4J3

Téléphone : 418 691-2014  
Ligne sans frais : 1 866 353-6767  
Télécopieur : 418 644-4676

Dépôt légal, 2012  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN : 978-2-550-63706-6 (version électronique)  
ISBN : 978-2-550-63707-3 (version imprimée)

© Gouvernement du Québec, 2011.



Commission  
municipale  
**Québec**

Tous droits réservés.  
La reproduction de ce document par quelque procédé que ce soit et sa traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation de la Commission municipale du Québec.



Commission  
municipale

Québec

