

# DÉVELOPPER SON RÉFLEXE ÉTHIQUE

Guide pratique pour une conduite éthique au travail



Bureau-conseil en éthique

Vice-présidence aux affaires juridiques  
et corporatives

Québec 

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024.

ISBN : 978-2-550-98959-2

© Société de l'assurance automobile du Québec

# DÉVELOPPER SON RÉFLEXE ÉTHIQUE

Guide pratique pour une conduite éthique au travail

# TABLES DES MATIÈRES

<b>Préambule</b>	6
Objectifs et structure du guide	6
Portée	7
Documents complémentaires	7
<b>Mot du président-directeur général</b>	8
<b>Qu'est-ce que l'éthique ?</b>	9
<b>Notre mission</b>	10
<b>Nos valeurs</b>	10
Énoncé de valeurs de la Société	11
<b>L'éthique à la Société</b>	12
Maintenir un climat de travail sain et positif	13
Avoir le souci de rendre des services et de réaliser un travail de qualité	14
Entretenir des relations constructives avec les clientes et clients, et avec les partenaires	15
Faire preuve de discrétion et préserver la confidentialité des renseignements	16
Exercer ses fonctions avec neutralité et faire preuve de réserve dans l'expression d'opinions politiques	17
Reconnaître et gérer les situations de conflit d'intérêts	18
Refuser les cadeaux et en informer sa supérieure ou son supérieur	19
Exercer ses fonctions sans accepter, ni solliciter, ni accorder d'avantage indu	20
Utiliser judicieusement les ressources de la Société	21
Respecter les conditions pour exercer une autre fonction à l'extérieur de la Société	22



---

<b>Les dilemmes éthiques et la délibération</b>	23
Les quatre étapes de la délibération éthique	24
Des exemples de dilemmes éthiques	26
Une formation sans frais, donc sans risque ?	26
Est-ce qu'un traitement privilégié garantit une bonne expérience client ?	27
Une visite opportune ?	28
Un employé un peu trop engagé ?	29
Commenter une publication en ligne, est-ce agir en bon ambassadeur de la Société ?	30
Est-ce la meilleure candidate ?	31
Une entorse légitime à la règle ?	32
Peut-on accepter un cadeau de la part d'un client satisfait ?	34

---

<b>Qui pouvez-vous consulter ?</b>	35
------------------------------------	----

# PRÉAMBULE

## Objectifs et structure du guide

Le **Guide pratique pour une conduite éthique au travail** vise à nous faire réfléchir, au moyen d'exemples, sur la manière de nous conduire au travail afin :

- de promouvoir une culture éthique ;
- d'exercer un leadership éthique ;
- de préserver la confiance de nos partenaires, des employées et employés, et des citoyennes et citoyens ;
- d'assurer un milieu de travail respectueux et intègre pour le personnel.

Tout d'abord, le *Guide* précise ce qu'est l'éthique et traite de sa place dans les actions que nous posons chaque jour. Les valeurs de la Société sont présentées et illustrées par des exemples de bonnes pratiques. De plus, des liens sont faits avec les obligations de comportement auxquelles est soumis le personnel. Le tout est structuré autour de 10 engagements éthiques que nous devons respecter. Les voici :

- Maintenir un climat de travail sain et positif ;
- Avoir le souci de rendre des services et de réaliser un travail de qualité ;
- Entretenir des relations constructives avec les clientes et clients, et avec les partenaires ;
- Faire preuve de discrétion et assurer la confidentialité des renseignements ;
- Exercer ses fonctions avec neutralité et faire preuve de réserve dans l'expression d'opinions politiques ;
- Reconnaître et gérer les situations de conflit d'intérêts ;
- Refuser les cadeaux et les autres avantages ;
- Exercer ses fonctions sans accepter, ni solliciter, ni accorder d'avantage indu ;
- Utiliser judicieusement les ressources de la Société ;
- Respecter les conditions pour exercer une autre fonction à l'extérieur de la Société.

Dans chaque section présentant un engagement, ces pictogrammes indiquent les comportements à encourager et ceux à éviter.



Ensuite, le *Guide* propose un processus de délibération éthique au moyen d'une grille d'aide à la décision, en plus de mises en situation pour s'exercer. Et enfin, il oriente les membres du personnel vers les différentes ressources pertinentes qui peuvent les aider lorsqu'ils font face à une situation délicate.



## Portée

Ce guide s'adresse à tout le personnel de la Société et à toute personne qui fournit des services au nom de la Société, comme les employés et employés de mandataires et les consultants et consultants. Il s'adresse aussi à la haute direction de la Société, ainsi qu'aux membres de son conseil d'administration.

Chacune et chacun est invité à en prendre connaissance et à s'en inspirer au quotidien.

## Documents complémentaires

Ce guide n'est pas exhaustif. Différents documents, accessibles dans la section intranet du Bureau-conseil en éthique, comme des guides et des aide-mémoire, viennent le compléter.

Les membres du conseil d'administration et de la haute direction doivent également se référer au *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et vice-présidents de la Société de l'assurance automobile du Québec*.

**Nous remercions toutes les personnes qui ont collaboré au contenu de ce document.**

# MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

À la Société, l'éthique fait partie intégrante de la culture organisationnelle et revêt une grande importance pour l'ensemble du personnel, des gestionnaires et des membres de la haute direction.

Nous jouons tous et toutes un rôle de premier plan dans la préservation de la confiance des citoyens et citoyennes, de nos partenaires et de nos collègues. Pour cela, nous devons faire preuve de leadership éthique et adopter un comportement exemplaire, motivé par nos valeurs, c'est-à-dire le respect, la collaboration, l'engagement, la rigueur et l'ouverture.

Le *Guide pratique pour une conduite éthique au travail* constitue un document de référence visant à guider nos actions et nos décisions et à promouvoir les bons comportements à adopter dans le cadre de notre travail. Il favorise la réflexion préalable à l'action, le discernement et la responsabilisation.

Le contenu du *Guide* reflète les valeurs, mises à jour en 2023. Tous les membres du personnel ont contribué à cette mise à jour, ainsi qu'à celle du présent guide. Leurs commentaires ont été recueillis lors des ateliers de rafraîchissement éthique, animés par les gestionnaires et portant sur nos cinq valeurs.

Je vous invite donc à lire attentivement le *Guide* et à vous y référer en cas de doute. Je vous rappelle que le Bureau-conseil en éthique est là pour vous accompagner au besoin.

Éric Ducharme

**Président-directeur général**

# QU'EST-CE QUE L'ÉTHIQUE ?

L'éthique fait appel à notre jugement et à notre sens des responsabilités. Elle nous aide à diriger notre conduite et à guider nos comportements. Elle vise notamment à maintenir et à renforcer la confiance des membres du personnel, des citoyennes et citoyens et des partenaires envers la Société.

L'éthique met l'accent sur les valeurs pour guider la réflexion préalable à la prise de décision. Elle favorise le dialogue avec les diverses parties impliquées et la prise en considération des conséquences de nos actions.

Avoir le réflexe éthique, c'est avoir le réflexe de prendre un pas de recul et de s'interroger avant d'agir pour que nos actions soient cohérentes avec notre mission et nos valeurs organisationnelles.

Certaines situations, qui relèvent de l'éthique, sont régies par des règles, des normes ou des obligations. On parle alors plus précisément de déontologie.

Ces règles sont formulées par une autorité légitime, comme l'État ou un ordre professionnel ; elles sont intégrées dans une loi ou un règlement<sup>1</sup>, ou dans un code de déontologie. Elles déterminent ce qui est permis ou interdit de faire ainsi que les comportements attendus de la part de chacune et chacun dans l'exercice de ses fonctions. Enfreindre ces règles peut entraîner des sanctions administratives ou disciplinaires.

Enfin, lorsque les règles sont absentes, insuffisantes ou confuses, nous devons toujours faire usage de notre jugement et nous référer à nos valeurs organisationnelles.

À la Société, plusieurs employées et employés sont soumis à un code de déontologie propre à leur profession : les avocates et avocats, les notaires, les comptables, les contrôleuses routières et contrôleurs routiers, les ingénieures et ingénieurs, certains professionnelles et professionnels de la santé, etc.

Dans l'exercice de leurs fonctions, ces personnes doivent donc aussi se référer à leur code de déontologie respectif.

## **Une condition essentielle à la gestion adéquate et satisfaisante des enjeux éthiques : la sécurité psychologique**

Une culture favorisant l'éthique se manifeste aussi par un climat de sécurité psychologique ; celui-ci est nécessaire afin que les préoccupations d'ordre éthique puissent être exprimées au sein des équipes de travail.

« La notion de sécurité psychologique fait référence à la confiance que les employées et employés ont envers le groupe et qui leur permet d'exprimer une idée sans craindre de se sentir embarrassés ou rejetés. Cette confiance partagée repose sur une capacité d'empathie des membres d'une équipe de travail et sur une culture de respect qui permet à chaque personne d'agir et de parler sans crainte de jugement. »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Tous les fonctionnaires sont soumis aux règles d'éthique ou de déontologies prévues par la *Loi sur la fonction publique* ([RLRQ chapitre F-3.1.1](#)) et le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* ([RLRQ chapitre F-3.1.1, r. 3](#)).

<sup>2</sup> Politique en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel en milieu de travail ([25.01.0](#)).

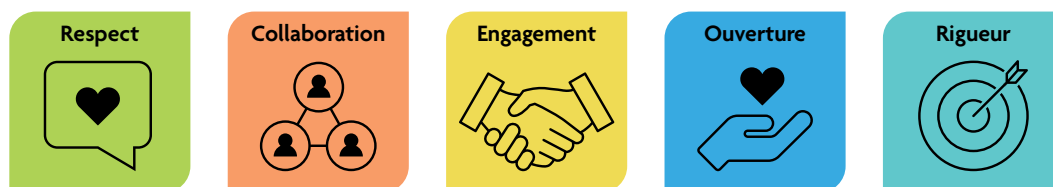
# NOTRE MISSION

À titre d'assureur public, protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route.

La mission de l'organisation, c'est la raison d'être, la finalité d'intérêt public qui doit guider toutes les activités de la Société, de manière à maintenir et à renforcer la confiance des partenaires et des citoyennes et citoyens.

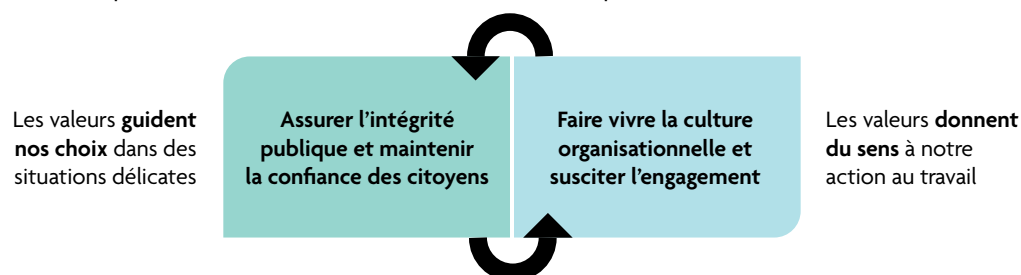
Lorsque nous avons une décision à prendre ou lorsque nous faisons face à une situation qui soulève un enjeu éthique, notre première référence devrait être notre mission en tant qu'organisme public, que nous avons toutes et tous en commun.

# NOS VALEURS



Les valeurs, ce sont des repères qui **guident nos choix** dans les situations délicates et qui **donnent du sens** à nos actions<sup>3</sup>, en énonçant ce qui est important pour nous. Elles servent de critères pour évaluer la décision à prendre ou l'action à poser.

Nos valeurs organisationnelles sont au cœur de notre identité comme organisation publique. Elles représentent une conception que nous partageons toutes et tous de ce qui est bien ou souhaité pour réaliser au mieux notre mission d'intérêt public.



Nos valeurs prennent tout leur sens lorsqu'elles sont associées les unes aux autres. Nous cherchons, autant que possible, à faire en sorte que nos actions et nos décisions reflètent ces valeurs dans chaque situation.

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur nos valeurs et la façon dont elles se reflètent dans les actions de l'organisation, visitez la section intranet du Bureau-conseil en éthique.

# Énoncé de valeurs de la Société

À titre d'assureur public, nous protégeons la personne contre les risques liés à l'usage de la route, en nous appuyant sur ces valeurs :

## Respect



Nous créons un environnement de confiance en faisant preuve d'écoute, de reconnaissance et d'équité à l'égard de nos collègues, de nos clientes et clients et de nos partenaires.

## Collaboration



Nous travaillons ensemble à développer une véritable synergie avec nos collègues de travail, nos clientes et clients et nos partenaires, ce qui permet notamment de faire preuve d'agilité.

## Engagement



Notre engagement est le reflet de notre leadership et de notre passion dans la réalisation de notre mission.

## Ouverture



Nous osons faire autrement en étant réceptifs aux nouvelles idées et aux façons de faire. Nous accueillons la diversité de nos employées et employés, de nos clientes et clients et de nos partenaires, et nous reconnaissons la richesse de leur contribution.

## Rigueur



Nous nous assurons de rendre les services et de livrer des produits de qualité avec professionnalisme, transparence et intégrité.



# L'ÉTHIQUE À LA SOCIÉTÉ



## Maintenir un climat de travail sain et positif

À la Société, nous sommes engagés à maintenir un climat de travail au sein duquel :

- nous entretenons des relations saines, transparentes, respectueuses et empreintes de civilité, sans violence ni harcèlement (tolérance zéro);
- nous favorisons la mise en commun des compétences, en valorisant et en reconnaissant la contribution de chacune et chacun;
- nous faisons preuve d'engagement en adoptant un comportement exemplaire;
- nous exerçons un leadership positif en associant l'écoute, le sens critique et le dialogue.

En toutes circonstances, nous faisons preuve de bienveillance et nous travaillons en collaboration pour réaliser notre mission en matière de sécurité routière.



- Se soucier des conséquences possibles de ses biais cognitifs ou de ses préjugés à l'égard des autres.
- Éviter les pratiques non inclusives.
- Comprendre que toutes et tous n'ont pas le même rythme de travail.
- Valoriser le travail de ses collègues au quotidien et en souligner les bons coups.
- Accueillir le changement avec ouverture et s'y adapter.
- Écouter son équipe et dialoguer, particulièrement en période de changement.
- Faire profiter l'organisation de son jugement et de ses conseils, et se rallier ensuite aux orientations déterminées par la Société.



- Tenir des propos dénigrants à l'endroit d'un membre de l'équipe ou agir de manière à le dénigrer ou à l'isoler.
- Adopter un ton agressif ou condescendant.
- Agir de manière discriminatoire.
- Ne pas écouter ses collègues pendant les rencontres, leur couper la parole.

## RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Est-ce que le ton que j'emploie permet de désamorcer la situation ou il contribue plutôt à l'envenimer ?
- Est-ce que je me mets à la place de mon collègue pour comprendre ses besoins, sa réalité et ses défis ?



## Avoir le souci de rendre des services et de réaliser un travail de qualité

Nous exerçons avec diligence nos attributions d'employés et les autres tâches qui nous sont confiées avec le soin et l'attention nécessaires pour fournir un travail de qualité.

Dans un souci de rigueur, nous faisons preuve de transparence et d'intégrité et nous nous assurons de communiquer de façon claire avec nos collègues et d'agir avec honnêteté et impartialité dans le traitement de nos dossiers.

Dans toute situation, nous adoptons un comportement exemplaire et cohérent avec la mission et les orientations de la Société.



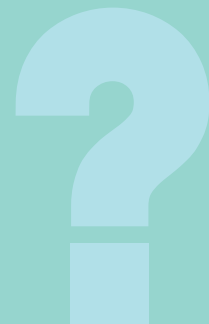
- Bien comprendre le mandat et les objectifs poursuivis.
- Bien cerner les risques et les besoins dans un projet.
- Fournir des données fiables et exactes.
- Se soucier des conséquences de ses décisions et de ses actions.
- Se préparer adéquatement à ses rencontres et bien documenter ses dossiers.
- Consulter et appliquer les procédures de la Base de connaissances (BDC).
- Respecter les rôles et les attributions de chacune et chacun.
- Se référer à ses collègues en cas de besoin.
- Agir avec équité et cohérence à l'égard des clientes et clients, des partenaires et des collègues.
- Remettre en question ses façons de faire dans un souci d'amélioration continue.



- Ne pas être disponible pour accomplir les tâches qui nous sont confiées par la Société ni respecter son horaire de travail à la Société.
- Procrastiner et tarder à répondre aux questions de ses collègues.
- Ne pas être en mesure d'expliquer ni de justifier une décision prise.
- Ne pas assumer ses responsabilités ni ses décisions.
- Ne pas s'assurer de la conformité des documents avant de servir une cliente ou un client.

## RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Est-ce que je fais les efforts nécessaires pour accomplir un travail de qualité, au meilleur de mes connaissances et de mes compétences ?
- Lorsque je prends une décision ayant une incidence sur mon équipe de travail, est-ce que je prends le temps d'expliquer l'objectif, le contexte et les orientations qui ont mené à cette décision ?



## Entretenir des relations constructives avec les clientes et clients, et avec les partenaires

Les citoyennes et citoyens ainsi que les différents partenaires ont des attentes élevées à l'égard de l'administration publique et des membres de son personnel, notamment en matière de professionnalisme, de transparence et de responsabilité.

Le respect, l'équité et le souci de l'autre, qui sont au cœur d'une culture éthique, favorisent et consolident les relations de confiance entre les collaboratrices et collaborateurs et les partenaires.

Nous jouons un rôle d'ambassadeur de la Société auprès de notre clientèle et de nos partenaires, et l'engagement dont nous faisons preuve envoie une image positive de notre organisation.



- Être à l'écoute de la cliente ou du client et de la ou du partenaire, de leurs besoins et de leurs opinions, et prendre le temps de comprendre leur situation.
- Consulter les collaboratrices et collaborateurs ainsi que les partenaires.
- Répondre promptement aux fournisseurs.
- Être ouvert à l'idée d'essayer de nouveaux partenariats en tant qu'équipe ou organisation.
- Aiguiller les personnes vers les bonnes ressources lorsqu'on n'est pas en mesure de répondre soi-même à leurs besoins.
- Garder une relation professionnelle avec les fournisseurs afin de préserver la relation contractuelle.
- Adopter l'approche service à la clientèle lorsque cela est pertinent.



- Agir de manière discriminatoire.
- Transmettre aux soumissionnaires des informations confidentielles ou privilégiées associées au processus d'approvisionnement.
- Chercher à satisfaire une cliente ou un client ou un partenaire au détriment de la mission de la Société et de ses obligations.

### RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Est-ce que je suis à l'écoute des clientes et clients et de mes partenaires d'affaires?
- Est-ce que je prends conscience de l'effet que mon attitude et mes comportements ont sur les autres?
- Est-ce que j'entretiens une proximité avec des clientes et clients, des partenaires ou des fournisseurs qui pourrait donner l'impression que je ne fais pas preuve d'objectivité ou d'impartialité?



# Faire preuve de discrétion et préserver la confidentialité des renseignements

La Société détient de nombreux renseignements sur ses clientes et clients, son personnel et ses fournisseurs. Nous devons donc agir avec prudence pour préserver la confiance de toutes et de tous à l'égard de la Société.

Il importe de respecter les règles de protection des renseignements personnels ou de tout autre renseignement de nature confidentielle, tant lors de leur collecte, de leur utilisation, de leur communication, de leur conservation que lors de leur destruction. Nous vous invitons, afin que vous puissiez bien vous acquitter de vos obligations, à prendre connaissance des règles entourant la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels<sup>4</sup>.



- Utiliser les systèmes d'information et les renseignements confidentiels uniquement lorsqu'on en a l'autorisation et que cela est nécessaire à l'exercice de ses fonctions.
- Prendre connaissance des normes de classification de l'information (étiquettes de niveau de confidentialité) et les appliquer de manière rigoureuse.
- Verrouiller sa session sur son ordinateur lorsqu'on quitte son poste de travail, même brièvement.



- Enregistrer une réunion Teams sans que cela soit nécessaire ou sans avoir le consentement de l'ensemble des participantes ou participants.
- Utiliser ses accès professionnels pour consulter son propre dossier ou celui d'un proche.
- Partager de l'information non accessible au public sur un média social ou sur toute autre plateforme.
- Prendre une photo avec son téléphone mobile d'une cliente ou un client ou de renseignements personnels contenus dans une base de données.
- Discuter de ses dossiers dans un endroit public ou avec ses proches.

## RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Avant de prendre connaissance d'un renseignement personnel, confidentiel ou non accessible au public, est-ce que j'ai l'assurance que cela est nécessaire à mes fonctions ?
- Avant de communiquer à quelqu'un un renseignement personnel, confidentiel ou non accessible au public, est-ce que j'ai l'assurance que cette personne est autorisée à en prendre connaissance et que nous sommes dans un environnement sécuritaire et approprié ?
- Avant d'utiliser un renseignement personnel, est-ce que j'ai l'assurance que le consentement de la personne concernée a été obtenu pour la fin visée ?



<sup>4</sup> [Sécurité de l'information et protection des renseignements personnels](#) (lien intranet).

## Exercer ses fonctions avec neutralité et faire preuve de réserve dans l'expression d'opinions politiques

À titre de membre du personnel de l'État, nous agissons avec objectivité et impartialité dans le cadre de la mission d'intérêt public qui nous est confiée.

Concrètement, cela signifie que nous devons faire abstraction de nos opinions politiques au moment d'appliquer les lois, les règlements, les normes, les directives et les orientations du gouvernement et de la Société.

Cela implique aussi de faire preuve de réserve dans l'expression publique de nos opinions politiques. Bien que les membres du personnel soient également des citoyennes et citoyens pouvant exprimer leurs opinions dans la sphère publique, il demeure nécessaire pour un fonctionnaire de préserver en tout temps la confiance de la population à l'égard de l'administration publique.

La prudence et le discernement sont de mise, particulièrement dans les médias sociaux et les blogues; souvenons-nous que les gens vont associer nos positions à celles d'une personne représentant l'administration publique. À cet effet, nous vous invitons à prendre connaissance, entre autres, du *Guide d'utilisation des médias sociaux*.



- Faire preuve de loyauté à l'égard de la Société, notamment en évitant de lui causer du tort ou de nuire à sa réputation.
- Prendre un moment d'arrêt avant de s'exprimer publiquement sur un sujet politique ou un sujet qui concerne la Société afin de se questionner sur l'impact possible d'un tel geste.



- Ne pas appliquer des éléments d'une politique ni d'un programme, car on est en désaccord avec ceux-ci.
- Critiquer publiquement, incluant sur les médias sociaux, des orientations de la Société ou du gouvernement.
- Se montrer ouvertement partisan sur son lieu de travail ou sur la place publique, de telle sorte que son impartialité puisse être remise en question.

### RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Est-ce que ma décision ou mon action au travail serait jugée impartiale par une citoyenne ou un citoyen, peu importe ses opinions politiques?
- Est-ce que ce que je m'appête à dire ou à écrire pourrait causer du tort à la Société?



## Reconnaître et gérer les situations de conflit d'intérêts

Dans le cadre de nos fonctions, nous devons **accorder la priorité à l'intérêt public** plutôt qu'à nos intérêts personnels. Pour préserver la confiance des citoyennes et citoyens, nous devons agir en prévention pour éviter toute situation de conflit d'intérêts; si une telle situation survient, nous devons la déclarer et mettre en œuvre les mesures nécessaires pour la résoudre.

Les employées et employés sont invités à se référer aux guides pratiques *Reconnaître une situation de conflit d'intérêts* et *Gérer une situation de conflit d'intérêts*. Ils peuvent aussi consulter leur gestionnaire ou le Bureau-conseil en éthique.

Un **conflit d'intérêts** survient lorsque les décisions ou les actions d'une employée ou un employé de la Société, peu importe son niveau hiérarchique, peuvent être indûment influencées par un intérêt personnel. Le conflit d'intérêts peut être réel, potentiel ou apparent.



- Clarifier les devoirs, les responsabilités et les pouvoirs liés à ses fonctions.
- Remplir le formulaire d'autodéclaration d'intérêts pour déterminer les zones possibles de conflit.
- Déclarer promptement toute situation de conflit d'intérêts à son gestionnaire.
- Chercher à résoudre de manière proactive et diligente une situation de conflit d'intérêts, le cas échéant, et respecter les mesures correctives qui sont déterminées.
- Garder une saine distance avec les clientes et clients, les partenaires et les fournisseurs.



- Sous-estimer ses intérêts personnels ou leur influence dans ses décisions.
- Traiter soi-même le dossier d'un proche.
- Superviser une personne de sa famille.
- Favoriser ses propres intérêts au détriment de ceux de la Société.

## RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Mes responsabilités à la Société accroissent-elles le risque de conflits d'intérêts (ex. : rôle en gestion contractuelle, relation d'autorité, pouvoir discrétionnaire, etc.)?
- Est-ce que je dispose d'information confidentielle ou non accessible au public qui pourrait avantager un tiers?
- Une personne raisonnable et disposant de l'information pertinente considérerait-elle que mon intérêt personnel risque d'influencer mes actions ou mes décisions dans le cadre de mes fonctions?



## Refuser les cadeaux et en informer sa supérieure ou son supérieur

En tant que membre du personnel de la Société, nous devons refuser tout cadeau ou tout autre avantage de manière à éviter que notre objectivité, notre impartialité ou notre crédibilité puissent être remises en question.

Cela découle des exigences d'intégrité en lien avec la valeur de rigueur. Accepter une marque d'appréciation ou un cadeau peut nous rendre redevables envers la personne qui nous l'a offert (cliente ou client, fournisseur ou autre), ou donner l'impression que nous sommes redevables à quelqu'un.

Refuser un avantage ou un cadeau ou encore retourner un cadeau peut parfois être impossible, notamment si la donatrice ou le donateur est anonyme ou ne peut pas être contacté. Cela peut aussi être délicat, car la personne qui offre le cadeau ou l'avantage n'est pas nécessairement de mauvaise foi, surtout si elle le fait par usage ou convention. **Votre gestionnaire et le Bureau-conseil en éthique peuvent vous accompagner dans ces situations. Il est important de les déclarer rapidement pour éviter de commettre une faute.**



- Refuser toute somme d'argent et en informer promptement son gestionnaire.
- Refuser tout cadeau ou tout autre avantage ou retourner un cadeau à son destinataire, sauf si cela est impossible ou inapproprié, et en informer son gestionnaire.



- Participer à un dîner aux frais d'un fournisseur actuel ou potentiel de la Société.

### RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Pour quelle raison cette personne m'offre-t-elle un cadeau ou un avantage ? Quel est son intérêt dans la situation ? Pourrait-elle attendre quelque chose de ma part en retour ?
- Une observatrice ou un observateur impartial et raisonnable pourrait-il croire que je risque de me laisser influencer dans le cadre de mes fonctions parce que j'ai reçu ce cadeau ou cet avantage ?
- Quelle image est-ce que cela projetterait si c'était rendu public ?
- Avant d'accepter une invitation à une activité corporative organisée par un fournisseur actuel ou potentiel de la Société, est-ce que j'ai pris le temps de m'assurer que ma participation serait le meilleur moyen pour répondre à un besoin préalablement circonscrit ? Est-ce que j'ai obtenu l'autorisation de ma supérieure ou mon supérieur ?



Dans certaines situations, le membre du personnel peut se faire offrir un cadeau en vue qu'il accomplisse, ou qu'il s'abstienne d'accomplir, un acte entrant dans le cadre de ses fonctions. Il pourrait s'agir alors de corruption, et il est requis de rapporter ces situations à votre gestionnaire.

## Exercer ses fonctions sans accepter, ni solliciter, ni accorder d'avantage indu

Nos fonctions à la Société doivent être exercées dans l'intérêt public, et non au service d'intérêts privés ; c'est une question de rigueur. Cela vise à préserver notre objectivité et notre impartialité et celles de la Société.

Ainsi, nous ne pouvons accepter ou solliciter une faveur ou un avantage indu pour quiconque, y compris pour nous-mêmes, ni accorder à quiconque une telle faveur ou un tel avantage, que ce soit directement ou indirectement.

La personne qui a cessé d'être fonctionnaire doit aussi éviter de tirer un avantage indu de ses fonctions antérieures. Elle ne peut donc pas profiter du fait qu'elle a été fonctionnaire pour obtenir un privilège auquel elle n'aurait pas eu droit, n'eût été ses fonctions antérieures

Un **avantage indu** est un avantage obtenu sans que les règles ou les usages établis aient été respectés.

Il peut s'agir d'une faveur, d'un privilège, d'un bénéfice ou de toute autre chose utile ou encore d'une promesse ou de la possibilité de se soustraire à une contrainte ou à une charge. Cet avantage ne serait pas accordé si les règles ou les usages établis étaient respectés de manière rigoureuse et équitable.



- S'assurer que les gestes posés dans l'exercice de ses fonctions sont conformes aux règles qui les régissent.
- Traiter l'ensemble de ses dossiers avec rigueur et équité.



- Solliciter un avantage auprès d'une cliente ou un client, d'un fournisseur ou d'un partenaire.
- Poser un geste en particulier, dans le cadre de ses fonctions, dans le but d'obtenir en retour un avantage de la part d'un tiers.
- Accorder un traitement de faveur dans le cadre de ses fonctions, même sans rien espérer en retour.
- Solliciter une faveur auprès d'un collègue, par exemple le traitement plus rapide du dossier d'un proche.
- Après son départ de la Société, communiquer avec un ancien collègue pour obtenir une note qu'il a consignée dans un dossier.

## RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Est-ce que je bénéficierais de cet avantage, si je n'occupais pas actuellement ces fonctions ?
- Est-ce que l'avantage que j'accorde à une certaine personne résulte de l'exercice rigoureux de mes fonctions et est justifié au regard de l'intérêt public, ou alors il s'agit d'un passe-droit ?





## Utiliser judicieusement les ressources de la Société

La Société dispose de ressources multiples et variées, réparties dans plusieurs secteurs (matérielles, financières, informatiques, etc.), que nous pouvons utiliser ou demander pour réaliser nos mandats en lien avec notre mission. C'est aussi ça, la rigueur et la collaboration !

Néanmoins, il est important de ne pas confondre les biens de la Société avec les siens. Ceux-ci ne peuvent être utilisés que pour réaliser les tâches qui nous sont attribuées afin de mener à bien notre mission d'intérêt public. Il en va de même de l'information obtenue dans le cadre de nos fonctions, que nous ne pouvons pas utiliser à des fins personnelles ou au profit d'un tiers.

À la Société, vous avez néanmoins l'autorisation d'utiliser certains outils mis à votre disposition à des fins de conciliation travail-vie personnelle. Cette utilisation doit être raisonnable et respecter les exigences de sécurité informatique, de confidentialité et d'impartialité. Il est recommandé d'en informer votre gestionnaire et d'obtenir son autorisation avant de procéder.



- Utiliser son adresse courriel de la Société pour ses activités professionnelles et non, par exemple, pour recevoir des infolettres commerciales.
- Repérer, parmi les outils disponibles, ceux permettant de réaliser ses tâches de manière optimale et obtenir la formation adéquate pour en tirer parti.
- Solliciter les secteurs d'expertise de la Société lorsque cela est pertinent ou requis pour la réalisation d'un mandat (ex. : services numériques, révision linguistique, graphisme, sondages, etc.).
- Respecter les rôles et les attributions de chacune et chacun.



- Demander à une ou un collègue de nous fournir de l'information sur le dossier d'un proche ou d'intervenir pour en accélérer le traitement.
- Utiliser l'ordinateur fourni par la Société pour effectuer une transaction personnelle sur un site non sécurisé.
- Utiliser le matériel du bureau pour concevoir et imprimer des affiches pour une vente-débaras.

## RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Est-ce que mon utilisation des ressources, telles que le matériel fourni, est justifiée par mes attributions et vise la poursuite de la mission de la Société ?
- Est-ce que je serais à l'aise qu'une ou un collègue ou mon gestionnaire sache comment j'utilise le matériel fourni ou l'information dont je dispose ?
- Est-ce que j'utilise les outils ou les autres ressources disponibles à la Société de manière optimale pour réaliser mes mandats ?



## Respecter les conditions pour exercer une autre fonction à l'extérieur de la Société

Il est possible d'exercer une autre fonction en dehors de la fonction publique, comme occuper un autre emploi ou s'impliquer bénévolement dans une organisation. Toutefois, il faut respecter certaines conditions :

- l'autre fonction ne doit pas nuire à notre prestation de travail à la Société;
- les deux fonctions ne doivent pas entrer en conflit (ex. : conflit d'intérêts);
- les manquements aux règles déontologiques doivent aussi être évités, par exemple en matière de confidentialité, d'intégrité, d'honnêteté, d'impartialité ou d'utilisation des ressources de la Société.

En cas de doute, il est recommandé de consulter son gestionnaire ou le Bureau-conseil en éthique.



- Analyser la deuxième fonction au regard de ses tâches et de ses responsabilités à la Société, pour s'assurer qu'il ne s'agit pas de fonctions incompatibles.
- Respecter son horaire de travail et demeurer disponible pour accomplir ses tâches à la Société.
- Agir de manière à préserver la confiance de ses collègues, de ses supérieures et supérieurs et du public.



- Accomplir des tâches en lien avec son autre emploi pendant ses heures de travail à la Société.
- Partager des renseignements confidentiels ou non accessibles au public avec son autre employeur.
- Tirer parti de sa fonction à la Société, au bénéfice de son autre employeur.
- Effectuer de la promotion, de la sollicitation ou du recrutement en lien avec sa deuxième fonction sur son lieu de travail à la Société.

## RÉFLEXE ÉTHIQUE

- Est-ce que mon gestionnaire devrait être informé du fait que j'occupe une autre fonction, par exemple, si cela peut me placer en situation de conflit d'intérêts?
- Est-ce que je fais en sorte de maintenir un niveau de performance adéquat dans le cadre de mon emploi à la Société?
- Est-ce qu'en exerçant cette autre fonction, je respecte mon devoir de réserve et mon devoir de loyauté envers la Société?



# LES DILEMMES ÉTHIQUES ET LA DÉLIBÉRATION

Dans le cadre de nos fonctions, nous pouvons faire face à des situations délicates qui posent des dilemmes éthiques.

La délibération permet de résoudre ces dilemmes ; en menant à bien une réflexion structurée, seul ou avec d'autres personnes, nous pouvons ainsi arriver à une solution acceptable et prendre une décision responsable.

Dans cette section, les quatre étapes de la délibération éthique vous sont tout d'abord présentées sous la forme d'une grille d'aide à la décision.

Ensuite, pour vous exercer, vous trouverez des exemples de dilemmes éthiques auxquels pourraient faire face des membres du personnel de la Société ; les références aux sections pertinentes du guide pourront alimenter votre réflexion.

Un **dilemme éthique** se présente lorsque deux ou plusieurs valeurs entrent en conflit dans une situation particulière et que les options semblent toutes insatisfaisantes.



# Les quatre étapes de la délibération éthique

Le processus de délibération éthique proposé par le Bureau-conseil en éthique dans sa grille d'aide à la décision se compose de quatre grandes étapes :

1

**Comprendre  
la situation**



2

**Identifier  
les valeurs en jeu**



3

**Analyser les options  
et leurs conséquences**



4

**Décider de  
l'action**



1

## **Comprendre la situation**

- Quel est le contexte qui suscite le questionnement éthique (ex. : mon rôle dans l'organisation, la nature du problème ou du malaise, etc.) ?
- Quelles sont les parties impliquées dans ce dilemme ?
- Comment puis-je formuler ce dilemme ? Quels sont les choix d'action qui s'offrent à moi et en quoi est-ce difficile de trancher ?
- Y a-t-il des règles qui s'appliquent ?
  - Est-ce qu'un ou plusieurs des articles 4 à 12 de la *Loi sur la fonction publique* s'appliquent ?
  - Est-ce qu'un ou plusieurs des articles 1 à 14 du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* s'appliquent ?
  - Suis-je tenu de respecter un code d'éthique ou de déontologie professionnel en tant que membre d'un ordre professionnel visé par le *Code des professions* ? Si oui, un ou des articles de ce code s'appliquent-ils dans la situation ?

## 2 Identifier les valeurs en jeu

- Quelles sont les sections du *Guide pratique pour une conduite éthique au travail* qui concernent le dilemme ?
- Quelles valeurs organisationnelles dois-je prendre en considération dans ma décision ?
- Mes valeurs personnelles sont-elles mises en cause ?
- Ces valeurs sont-elles en conflit ? Si oui, de quelle façon ?

## 3 Analyser les options et leurs conséquences

- Quelles sont mes options pour résoudre le dilemme ?
- Quelles sont les conséquences probables, négatives ou positives de ces options pour chacune des parties impliquées ?
- Des mesures peuvent-elles être appliquées pour réduire les conséquences négatives sur une ou des parties impliquées ?
- Quelle est la solution qui semble offrir le meilleur équilibre entre les conséquences positives et négatives, dans les circonstances ?

## 4 Décider de l'action

- Quelle est l'option qui semble la plus appropriée, et pourquoi ?
- La justification offerte résisterait-elle au jugement d'un tiers impartial ?
- La décision demeure-t-elle valable à moyen ou à long terme ? Crée-t-elle un précédent ?
- Pourrais-je comprendre et accepter cette décision si j'étais la partie impliquée qu'elle affecte le plus ?
- Serais-je toujours à l'aise avec cette décision si celle-ci était connue de mes collègues, de mon organisation, des médias ou du public ?
- Quelle serait la meilleure façon de communiquer la décision ?



## Des exemples de dilemmes éthiques

### Une formation sans frais, donc sans risque ?

#### La situation

Un fournisseur actuel de la Société vous offre de suivre gratuitement une formation portant sur l'un de ses nouveaux produits. Vous pourriez profiter de l'occasion pour réseauter avec ses représentantes et représentants et avec des membres du personnel d'autres organisations publiques et privées.

#### Le dilemme

Peut-être que cette formation pourrait répondre à un besoin d'information et aiderait à planifier l'évolution de vos services. Vous avez le souci de maintenir une bonne relation avec ce fournisseur, mais vous voulez aussi que la relation demeure professionnelle ; vous souhaitez donc garder une certaine distance avec ses représentantes et représentants. Vous ne voulez pas non plus vous sentir redevable envers le fournisseur ni créer des attentes pour la suite de la relation contractuelle.

#### Les sections du guide pouvant alimenter votre réflexion

- [Entretenir des relations constructives avec les clientes et clients, et avec les partenaires](#)
- [Reconnaître et gérer les situations de conflit d'intérêts](#)
- [Refuser les cadeaux et en informer sa supérieure ou son supérieur](#)
- [Exercer ses fonctions sans accepter, ni solliciter, ni accorder d'avantage indu](#)

#### Action recommandée

Même si le cadeau a été refusé, avant d'accepter de participer à ce type d'activités, il est important de tenir compte des besoins réels de la Société, des autres moyens disponibles pour y répondre et des risques potentiellement évoqués. L'objectif est de garder une saine distance avec nos fournisseurs afin de préserver à la fois la relation contractuelle et notre intégrité, et de faire preuve d'impartialité.

## Est-ce qu'un traitement privilégié garantit une bonne expérience client ?

### La situation

M<sup>me</sup> Unetelle, une entrepreneure bien connue de la région, vient régulièrement à votre centre de services pour effectuer des transactions pour le compte de son entreprise de location de voitures. Elle connaît toutes les préposées et tous les préposés par leur prénom et s'informe toujours de leur santé et de celle de leur famille. Lorsqu'un membre du personnel de votre centre de services se présente à son entreprise, Mme Unetelle lui offre même la possibilité de louer une voiture plus luxueuse à moindre coût. Tout le monde l'apprécie et souhaite lui offrir le meilleur service. Étant donné qu'elle a l'air très pressée aujourd'hui, vous vous dites que vous pourriez écourter votre pause pour ouvrir votre guichet et la servir en priorité.

### Le dilemme

Vous voulez offrir le meilleur service possible, mais vous voulez aussi être équitable envers toute la clientèle. Vous vous dites peut-être qu'ajouter un guichet et servir Mme Unetelle maintenant permettrait en définitive de réduire l'attente pour tout le monde. En même temps, vous avez le souci de maintenir votre indépendance et de ne donner aucune apparence de favoritisme.

### Poussons la réflexion

Si l'un de vos amis se présentait à l'accueil sans avoir de rendez-vous, est-ce que vous lui donneriez un coupon pour qu'il soit servi rapidement sans rendez-vous ou vous lui proposeriez un rendez-vous plus tard dans la journée ?

Si, comme évaluateur, un client vous demandait de lui fournir le nom d'une bonne école de conduite de la région, que répondriez-vous, dans un souci d'offrir une bonne expérience client ?

### Les sections du guide pouvant alimenter votre réflexion

- [Avoir le souci de rendre des services et de réaliser un travail de qualité](#)
- [Entretenir des relations constructives avec les clientes et clients, et avec les partenaires](#)
- [Reconnaître et gérer les situations de conflit d'intérêts](#)
- [Refuser les cadeaux et en informer sa supérieure ou son supérieur](#)
- [Exercer ses fonctions sans accepter, ni solliciter, ni accorder d'avantage indu](#)

### Action recommandée

Il est important de maintenir une saine distance avec la clientèle afin de préserver notre intégrité et de faire preuve d'impartialité. Ainsi, nous devons refuser les cadeaux et ne pas solliciter, ni accorder, ni accepter d'avantages. Il convient d'éviter de favoriser ou de sembler favoriser une cliente ou un client en particulier ou encore une entreprise en particulier. Si, en plus, nous en tirons un bénéfice personnel, il peut s'agir d'une faute grave et nous pouvons faire l'objet de sanctions.

## Une visite opportune ?

### La situation

Vous êtes contrôleur routier. La construction de votre nouvelle maison vient d'être terminée et vous en êtes à planifier l'aménagement de votre terrain. Pendant l'un de vos quarts de travail, et alors que vous portez votre uniforme, vous souhaitez faire un bref arrêt chez Transport en vrac inc. afin de vous informer du prix d'un voyage de terre à gazon. Votre partenaire vous mentionne qu'il est mal à l'aise à l'idée de faire cette visite pendant votre quart de travail. Vous lui répondez que cela ne prendra pas plus de temps qu'une pause régulière. Cependant, il demeure hésitant.

### Le dilemme

Vous vous présentez avec votre uniforme chez un entrepreneur qui effectue du camionnage. L'entrepreneur pourrait-il croire qu'en vous faisant un prix réduit, il pourrait éventuellement bénéficier d'une faveur ? En agissant ainsi, espérez-vous que l'entrepreneur vous accordera une faveur ? Si vous obtenez un prix particulièrement bas, aurez-vous l'impression d'être redevable envers cet entrepreneur ?

Votre partenaire vous amène à vous demander si vous pouvez prendre de votre temps de travail et du sien et utiliser le véhicule de patrouille pour effectuer cette visite. Même si vous n'êtes pas nécessairement du même avis que votre partenaire, vous êtes conscient de l'importance de maintenir une bonne relation avec lui.

### Les sections du guide pouvant alimenter votre réflexion

- [Maintenir un climat de travail sain et positif](#)
- [Exercer ses fonctions avec neutralité et faire preuve de réserve dans l'expression d'opinions politiques](#)
- [Reconnaître et gérer les situations de conflit d'intérêts](#)
- [Exercer ses fonctions sans accepter, ni solliciter, ni accorder d'avantage indu](#)
- [Utiliser judicieusement les ressources de la Société](#)

### Action recommandée

Dans le présent cas, il est important de tenir compte du point de vue de notre partenaire, car celui-ci est directement affecté par notre décision. De plus, nous risquons de nous placer en situation de conflit d'intérêts. Enfin, il n'est pas permis d'utiliser le véhicule de patrouille à des fins personnelles. Ainsi, nous devrions éviter de nous rendre chez cet entrepreneur pendant notre quart de travail.



## Un employé un peu trop engagé ?

### La situation

Vous êtes le parent d'un enfant d'âge scolaire. À ce titre, vous vous impliquez dans un groupe de citoyens, avec d'autres parents, pour que soient mises en place des mesures de sécurité routière autour de l'école que fréquente votre enfant. Comme membre du personnel de la Société, vous savez de quoi vous parlez en matière de sécurité routière. Vous souhaitez le mentionner pour appuyer votre propos lors de rencontres avec des personnes responsables de l'école et de la Ville. Vous vous dites aussi que la Société pourrait faire une campagne de sensibilisation autour de cette école.

### Le dilemme

Votre engagement envers la sécurité routière est sincère et louable, et semble tout à fait cohérent avec la mission de la Société. Est-ce que mentionner que vous êtes un membre du personnel de la Société dans le cadre de votre engagement sert à promouvoir la mission de celle-ci ? Est-ce que cela peut donner l'impression que la Société endosse les initiatives proposées ou que vous agissez comme si vous étiez son porte-parole dans la situation ? Les personnes responsables de la Ville ou de l'école auxquelles vous vous adressez croiraient-elles plutôt que vous tentez de vous attribuer une autorité que vous n'avez pas, ce qui pourrait nuire à votre crédibilité ? Vous vous demandez aussi si inciter vos collègues à planifier une intervention autour de l'école de votre enfant constitue une utilisation judicieuse des ressources.

### Les sections du guide pouvant alimenter votre réflexion

- [Faire preuve de discrétion et préserver la confidentialité des renseignements](#)
- [Exercer ses fonctions avec neutralité et faire preuve de réserve dans l'expression d'opinions politiques](#)
- [Reconnaître et gérer les situations de conflit d'intérêts](#)
- [Utiliser judicieusement les ressources de la Société](#)
- [Respecter les conditions pour exercer une autre fonction à l'extérieur de la Société](#)

### Action recommandée

**Nous devons éviter de créer toute confusion entre notre vie personnelle et notre vie professionnelle. Il convient ainsi d'éviter de se présenter comme un membre du personnel de la Société lorsque nous n'agissons pas dans le cadre de nos fonctions. De plus, il est important de mentionner que les interventions de la Société doivent être réalisées à la suite d'une évaluation impartiale des besoins et des répercussions visées, sans égards aux intérêts personnels des employées et employés.**

## Commenter une publication en ligne, est-ce agir en bon ambassadeur de la Société ?

### La situation

Ces derniers jours, un journal a publié en primeur une série d'articles concernant une politique que la Société est sur le point d'annoncer. Il se dit bien des choses avec lesquelles vous n'êtes pas d'accord ou que vous considérez comme carrément erronées. Lorsqu'un de vos contacts sur un réseau social publie un lien vers un article, qui critique des éléments présumés de la politique en question, avec le commentaire « Non, mais quelle bande d'incompétents ! Une commande politique réalisée aveuglément par des bureaucrates avec nos taxes ! », vous en avez assez. Plus de 200 personnes ont vu et aimé cette publication. Vous souhaitez rétablir les faits en précisant les raisons qui ont motivé la mise en place de cette politique et en expliquant le processus qui a été suivi pour la concevoir. Vous commencez alors à rédiger un commentaire en réponse à la publication de votre contact.

### Le dilemme

Vous souhaitez démontrer votre engagement et votre loyauté envers la Société en défendant ses orientations et ses politiques. Vous êtes aussi piqué au vif par le manque de respect que vous constatez envers vos collègues. En intervenant dans l'espace public, vous avez néanmoins l'impression de marcher sur des œufs : est-ce que vous maintenez une image d'objectivité ou vous semblez plutôt prendre position ? En faisant mention de discussions et de processus internes, pourriez-vous en dire trop ? Vous vous demandez quelle information vous pouvez communiquer et quelles communications officielles de la Société vous pourriez recommander aux internautes.

### Les sections du guide pouvant alimenter votre réflexion

- [Maintenir un climat de travail sain et positif](#)
- [Avoir le souci de rendre des services et de réaliser un travail de qualité](#)
- [Faire preuve de discrétion et assurer la confidentialité des renseignements](#)
- [Exercer ses fonctions avec neutralité et faire preuve de réserve dans l'expression d'opinions politiques](#)
- [Utiliser judicieusement les ressources de la Société](#)

### Action recommandée

Afin d'assurer l'uniformité et la cohérence des informations véhiculées et d'éviter de divulguer des informations confidentielles, les attributions de chaque secteur de l'organisation doivent être respectées. Dans ces circonstances, il appartient aux équipes des communications et des relations publiques de prendre en charge la situation. Il nous est possible, comme membre du personnel de la Société, de partager de l'information de nature générale, déjà accessible au public, mais il convient d'éviter de prendre position publiquement sur des dossiers particuliers relevant de la Société.

## Est-ce la meilleure candidate ?

### La situation

Vous supervisez actuellement le processus visant à pourvoir un poste dans votre équipe. Vous recevez quelques candidatures et l'une d'elles se démarque. Misère ! Il s'agit de votre belle-fille, soit la fille de votre conjoint. Elle semble être la personne la plus qualifiée pour occuper l'emploi et vous envisagez sérieusement la possibilité de l'embaucher.

### Le dilemme

Vous êtes consciente que c'est loin d'être la situation idéale, mais vous avez besoin de cette nouvelle ressource. Vous vous dites que le tableau des compétences de cette candidate correspond à celui qui a été défini préalablement et que vous n'avez donc pas favorisé indûment votre belle-fille. En même temps, il demeure possible que vous ayez un certain biais cognitif en sa faveur. Vous vous questionnez sur la façon dont les autres candidates et candidats et les membres de l'équipe de travail pourraient percevoir la situation.

### Les sections du guide pouvant alimenter votre réflexion

- [Maintenir un climat de travail sain et positif](#)
- [Avoir le souci de rendre des services et de réaliser un travail de qualité](#)
- [Reconnaître et gérer les situations de conflit d'intérêts](#)
- [Exercer ses fonctions sans accepter, ni solliciter, ni accorder d'avantage indu](#)

### Action recommandée

**Nous devons assurer l'équité entre les candidates et candidats. Il convient ainsi d'éviter de faire preuve de favoritisme ou d'en donner l'impression, notamment pour ne pas détériorer le climat de travail. Dans cette situation, nous devons à tout le moins impliquer notre supérieure ou supérieur dans la décision et l'informer que nous sommes en situation de conflit d'intérêts. Dans tous les cas, par la suite, il ne nous sera pas possible d'avoir sous notre autorité un membre de notre famille.**

## Une entorse légitime à la règle ?

### La situation

Vous êtes le chef d'un centre de services. Un jour, un client vient vous voir pour vous exposer une situation. Il vient d'échouer de justesse à son examen pratique pour l'obtention du permis de conduire de la classe 5. Il dit qu'il était très nerveux et qu'à plusieurs reprises, il n'a pas bien compris ce que lui demandait l'évaluateur, confondant notamment la gauche et la droite. Il s'agit d'un nouvel arrivant au Québec et la barrière de la langue semble effectivement un enjeu dans sa situation. Il a besoin d'utiliser la voiture pour se rendre de manière autonome à son travail et demande s'il est possible de reprendre l'examen plus tôt que le délai minimal de 28 jours normalement requis avant la reprise de l'examen. Vous lui demandez d'attendre un instant et allez parler à l'évaluateur pour recueillir ses impressions. Ce dernier admet qu'il était exaspéré de répéter et aurait pu articuler un peu plus, mais il ne pense pas que cela aurait changé le résultat.

### Le dilemme

La règle est claire : à la suite d'un échec, un délai de 28 jours est imposé avant toute reprise. Vous avez néanmoins le pouvoir d'y déroger de manière exceptionnelle, si cela est raisonnable et justifié ; vous sentez que la situation pourrait justement exiger un peu plus de flexibilité et que vous pourriez appliquer l'approche service à la clientèle (ASC<sup>5</sup>). Vous vous dites peut-être que, dans la situation, le client était en droit d'obtenir un meilleur service. Cela dit, vous ne voulez pas non plus que votre employé sente que vous le blâmez ni que vous ne lui faites pas confiance. Vous avez le souci d'être équitable dans vos décisions et ne voulez surtout pas que l'on vous accuse de favoritisme ni d'abus de confiance. Enfin, vous vous demandez si une dérogation permettant une reprise plus rapide de l'examen de conduite serait en cohérence avec la mission de la Société, ou si cela pourrait nuire à la sécurité routière.

### Poussons la réflexion

Si le client formulait cette demande directement à l'évaluateur, comment celui-ci devrait-il réagir ?

Si vous étiez préposée ou préposé aux permis et à l'immatriculation et qu'une cliente ou un client vous formulait une demande similaire à la suite de la passation d'un examen théorique, comment réagiriez-vous ?

---

5 L'ASC cherche à prévenir les insatisfactions de la clientèle ou à transformer celles-ci en expérience positive. Pour ce faire, les situations sont analysées dans le but de déterminer s'il est possible d'accorder une mesure de conciliation à la cliente ou au client. La gestion du risque est au cœur de la réflexion. L'ASC implique une souplesse de la Société dans certaines situations où la procédure ne cadre pas tout à fait avec la demande de la cliente ou du client. Elle fait appel au jugement de l'employée ou l'employé et mise sur la bonne foi de la clientèle. L'ouverture, l'empathie et l'écoute sont au cœur de cette démarche.

L'équité doit être privilégiée et la solution choisie doit être adaptée à la situation, et faire preuve de justesse à l'égard des autres clientes et clients. Il faut être en mesure de justifier la décision et d'assurer qu'elle ne comporte pas de risques élevés pour la population ou la Société, en s'appuyant sur les renseignements factuels disponibles.

Pour en savoir plus sur l'approche service à la clientèle, consultez la page [L'ASC, c'est quoi?](#) dans l'intranet de la Société.

### Les sections du guide pouvant alimenter votre réflexion

- [Maintenir un climat de travail sain et positif](#)
- [Avoir le souci de rendre des services et de réaliser un travail de qualité](#)
- [Entretenir des relations constructives avec les clientes et clients, et avec les partenaires](#)
- [Reconnaître et gérer les situations de conflit d'intérêts](#)
- [Exercer ses fonctions sans accepter, ni solliciter, ni accorder d'avantage indu](#)

### Action recommandée

L'exercice du pouvoir discrétionnaire permet de considérer la situation particulière de ce client et d'envisager la possibilité de lui accorder la dérogation demandée. Cela dit, assurer la sécurité routière doit demeurer la priorité, et la décision ne doit en aucun cas accroître le risque pour les usagers de la route. Nous pouvons consulter nos collègues, des cheffes ou chefs d'autres centres de services ainsi que nos supérieures ou supérieurs pour nous aider à bien justifier notre décision. Peu importe la décision qui sera prise, elle devra être communiquée à l'évaluateur et au client d'une manière qui contribuera au maintien de la relation de confiance.

Si une demande similaire était faite directement à une évaluatrice ou un évaluateur, ou à une préposée ou un préposé au permis et à l'immatriculation, elle devrait être soumise à la cheffe ou au chef d'équipe, qui pourrait alors procéder à l'analyse et recommander une solution à la cheffe ou au chef du centre de services.



## Peut-on accepter un cadeau de la part d'un client satisfait ?

### La situation

Vous venez de terminer l'évaluation pratique d'un candidat à l'obtention du permis de conduire de la classe 5. Vous l'informez qu'il a réussi à avoir la note de passage et qu'il pourra se présenter au comptoir pour obtenir son permis. Le client est visiblement très content ! Il vous dit qu'il avait échoué à trois reprises auparavant et qu'il avait très peur de ne pas réussir encore une fois. Il vous remercie et vous offre un billet de 20 \$ en signe de reconnaissance. Vous restez un moment sous le choc et pendant ce temps, le client sort du véhicule. Vous êtes mal à l'aise, mais vous hésitez à courir à sa suite pour lui rendre le billet.

### Le dilemme

Vous savez que vous ne pouvez pas accepter ce cadeau. En même temps, vous ne vous sentez pas redevable envers le client, car votre décision était déjà rendue et n'en sera pas modifiée. De plus, le client semblait simplement reconnaissant et n'a probablement pas offert le billet de 20 \$ avec une arrière-pensée. Vous devez faire un choix : conserver le billet et faire comme si de rien n'était en vous disant que cela ne fait de tort à personne, chercher à remettre le billet au client sans en faire tout un plat ou remettre le billet au client et informer votre gestionnaire de la situation. Vous vous demandez avec lequel de ces choix vous seriez le plus à l'aise si la situation devait être connue du public.

### Poussons la réflexion

Si vous étiez préposé aux permis et à l'immatriculation et qu'un client vous offrait un petit gâteau ou un billet de loterie pour vous remercier de l'aide que vous lui avez apportée dans le cadre d'une prestation de service, que feriez-vous ?

### Les sections du guide pouvant alimenter votre réflexion

- [Avoir le souci de rendre des services et de réaliser un travail de qualité](#)
- [Entretenir des relations constructives avec les clientes et clients, et avec les partenaires](#)
- [Refuser les cadeaux et en informer sa supérieure ou son supérieur](#)

### Action recommandée

Afin d'assurer notre impartialité et notre intégrité ainsi que celles de la Société, nous devons refuser les pourboires, les avantages et les autres cadeaux. Cependant, la cliente ou le client peut exprimer sa satisfaction en s'adressant au gestionnaire de l'employée ou l'employé qui a offert le service. De plus, toute offre d'argent, même refusée, devrait être révélée à la supérieure immédiate ou au supérieur immédiat.

# QUI POUVEZ-VOUS CONSULTER ?

Lorsque vous faites face à une situation délicate qui soulève des enjeux éthiques, vous pouvez tout d'abord utiliser les outils disponibles pour réfléchir sur la situation en tenant compte des normes et des valeurs en cause. Dans l'incertitude, n'hésitez pas à consulter :

## **Votre supérieure ou supérieur**

La supérieure immédiate ou hiérarchique ou le supérieur immédiat ou hiérarchique est la première personne-ressource à consulter pour les questions d'éthique et de discipline. À l'égard des règles de discipline, votre supérieure ou supérieur doit traiter toute situation avec équité, discrétion et diligence.

## **Le Bureau-conseil en éthique**

Il suscite la réflexion sur les valeurs de la Société et fait la promotion de celles-ci dans nos pratiques quotidiennes. Il agit comme conseiller individuel auprès du personnel et des gestionnaires en matière d'éthique.

## **Les conseillères et conseillers de la Direction des ressources humaines**

Pour les gestionnaires, ces personnes sont des guides en matière de relations professionnelles ou en ce qui concerne l'application de la *Loi sur la fonction publique* ou du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*.

Les employées ou employés qui vivent une situation relationnelle difficile peuvent consulter les répondantes et répondants en matière de conflit et de harcèlement.

## **La représentante syndicale ou le représentant syndical**

Il informe le personnel au sujet des conventions collectives et des relations de travail.

## **Le Protecteur du citoyen**

Il traite en toute confidentialité les divulgations d'acte répréhensible, qui lui sont transmises au moyen d'un formulaire sécurisé en ligne ou par téléphone. Si vous pensez avoir été témoin d'un acte répréhensible à l'égard d'un organisme public ou que vous avez des renseignements laissant croire qu'un tel acte a été commis ou le sera prochainement, communiquez avec le [Protecteur du citoyen](#).

**Société de l'assurance  
automobile**

**Québec**



Avec vous,  
au cœur de votre sécurité