



**CADRE ÉTHIQUE**  
DES ADMINISTRATEURS ET DES MEMBRES DES COMITÉS  
DE GOUVERNANCE ET DE PROTECTION DU PUBLIC

Réflexion éthique au cœur de la protection du public

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

# RÉFLEXION ÉTHIQUE AU COEUR DE LA PROTECTION DU PUBLIC

**Pour l'Ordre des conseillers  
en ressources humaines  
agrées, protéger le public  
aujourd'hui, c'est :**

Permettre à chaque personne de  
s'épanouir dans un milieu de travail  
sain, inclusif, collaboratif et guider les  
organisations à travers leur évolution.

## INTRODUCTION

Le présent cadre d'éthique a pour objectif d'aider les administrateurs et les membres des comités de gouvernance et de protection du public (ci-après « les administrateurs et les membres des comités ») à faire preuve d'éthique et de professionnalisme dans le règlement des problèmes et des enjeux éthiques. Il illustre les normes présentées dans le [Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel](#), qui énonce les devoirs, les responsabilités et les obligations des administrateurs.

À titre d'outil de conscientisation, ce cadre définit les attentes et les comportements qui sous-tendent notre approche en matière d'éthique. Il se base sur les valeurs de l'Ordre, que sont l'intégrité, l'ouverture, l'innovation et l'excellence, et s'aligne sur sa mission, qui est d'assurer la protection du public.

Ce cadre d'éthique se veut un guide de réflexion pour les administrateurs et les membres des comités. Il les oriente, guide leur conduite et leur fait prendre du recul dans leur réflexion et leurs actions afin qu'ils puissent prendre les meilleures décisions possibles et montrer un exemple de bonne conduite au quotidien. Ce cadre établit les devoirs et les obligations des administrateurs et des membres des comités de l'Ordre.

## VALEURS ET PRINCIPES ÉTHIQUES

Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, et particulièrement dans leur processus de prise de décision, les administrateurs et les membres des comités doivent prendre en considération la primauté de la mission de l'Ordre qui est d'assurer la protection du public, ainsi que démontrer leur engagement à contribuer à la réalisation de cette mission.

Dans le but de maintenir la confiance du public, des CRHA et CRIA et des différents intervenants du système professionnel envers les mécanismes de protection du public, les administrateurs et les membres des comités sont appelés à prendre des décisions parfois difficiles. Afin de les appuyer dans leur réflexion et leur prise de décision éthique, l'Ordre a conçu un modèle de délibération qui s'inspire de la formation en éthique et en déontologie exigée de tous les CRHA et CRIA.

Outre la mission de protection du public, les administrateurs et les membres des comités doivent prendre en compte les valeurs de l'Ordre dans leurs décisions :



### Intégrité

Notre éthique et notre transparence inspirent confiance.



### Ouverture

Notre intelligence collective fait notre distinction. Nous valorisons la différence.



### Innovation

Nous sommes agiles, audacieux et avant-gardistes



### Excellence

Nous misons sur la qualité, la pertinence et l'apprentissage continu.

## PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Tout au long de leur mandat, les administrateurs et les membres des comités sont appelés à prendre des décisions où des enjeux éthiques sont présents.

Ainsi, afin de les guider dans leur processus de réflexion éthique, les administrateurs et les membres des comités peuvent se référer aux étapes suivantes.

ÉTAPE  
**1**



### Cerner

Cerner les situations et reconnaître les enjeux éthiques.

- > La situation à laquelle nous réfléchissons et pour laquelle nous devons prendre une décision comporte-t-elle des enjeux éthiques ?
- > Quelle serait spontanément notre décision ?
- > En quoi consiste l'analyse de la dimension normative de cette situation ?

ÉTAPE  
**2**



### Évaluer

Évaluer la situation en fonction d'éléments tels que les conséquences pour la protection du public.

- > Quelles sont les conséquences (légalles, humaines, etc.) d'une décision A ou B pour les différentes parties prenantes ?
- > Quelles sont les options possibles ?
- > Quelles sont les émotions et les valeurs en présence dans la situation ?

ÉTAPE  
**3**



### Prendre une décision

Les administrateurs et les membres des comités doivent, avant toute chose, avoir l'intention de prendre une décision éthique, de même que le courage de la prendre, aussi difficile que cela puisse être. Par la suite, il leur suffit de choisir la décision et d'être capable de bien la défendre.

- > Tous les éléments ont-ils bien été pris en compte ?  
Si non, retourner à l'étape 2.
- > Suis-je à l'aise de défendre cette décision face aux différentes parties prenantes ?
- > Quel serait le caractère universel de la raison d'agir ?

## FAIRE PREUVE DE SAINTE GOUVERNANCE

Afin d'assurer la réalisation de la mission de l'Ordre qu'est la protection du public, il est primordial que les comportements éthiques soient au cœur des préoccupations des administrateurs et des membres des comités. En faisant preuve de professionnalisme, ils renforcent la confiance du public et des CRHA et CRIA envers l'Ordre.

Ainsi, pour assurer une prise de décision éclairée, les administrateurs et les membres des comités se doivent de questionner, réfléchir, considérer, décider et faire preuve d'exemplarité.



### Questionner

Les administrateurs et les membres des comités s'engagent à poser des questions pour comprendre, réfléchir, approfondir, éclairer et décider dans un climat où règnent le respect et la confiance – ce qui est au cœur même de leur rôle.

- > Agir avec rigueur, prudence et diligence.
- > Questionner avec confiance.
- > Poser les questions pertinentes autant de fois que nécessaire pour être en mesure de bien circonscrire le contexte dans sa globalité.

Articles de référence du Règlement : 3.2, 4 et 9.



#### Les pièges

- > Se mettre trop rapidement en mode « solution ».
- > Manquer de préparation aux différentes rencontres.
- > Avoir peur d'être jugé par ses pairs.



## Réfléchir

Les administrateurs et les membres des comités s'engagent ensemble à évaluer, remettre en question, approfondir, examiner et débattre des sujets qui leur sont soumis. Ils s'engagent à être ouverts d'esprit, à écouter et à considérer les positions des autres dans leur réflexion.

- > Débattre de toute question de façon objective, indépendante et éclairée.
- > Prendre en considération tous les éléments d'une problématique avant de prendre une décision, notamment les parties prenantes, les lois et les règlements, les risques et les enjeux ainsi que l'écosystème.
- > Discuter et débattre continuellement de cas fictifs éthiques pour aiguïser sa sensibilité éthique ainsi que son sens critique.
- > Réfléchir avec agilité.
- > Faire preuve de créativité.

Articles de référence du Règlement : 8 et 9.



### Les pièges

- > Se mettre trop rapidement en mode « solution ».
- > Manquer de préparation aux différentes rencontres.
- > Ne pas être conscient de ses biais.



## Considérer

Dans toutes les décisions qu'ils prennent, les administrateurs et les membres des comités s'engagent à prendre en compte les différentes parties prenantes. En plus de considérer tous les éléments d'une situation, ils se doivent de considérer l'autre, l'humain.

Cette considération implique le respect, la diversité, l'égalité, l'ouverture aux autres et la confiance. Les délibérations et le dialogue s'inscrivent dans un climat de travail sain et exempt de harcèlement.

Ainsi, aucun écart de conduite de la part des administrateurs et des membres de comités ne sera toléré. Ces derniers doivent faire preuve de courage et d'exemplarité et dénoncer tout comportement inapproprié.

- > Favoriser un dialogue ouvert et constructif ; être ouvert face aux idées des autres.
- > Communiquer avec délicatesse et tact ; utiliser des mots et un ton respectueux.
- > Être ponctuel aux rencontres ; respecter le temps de parole.
- > S'assurer que le commentaire porté à l'attention des autres administrateurs est pertinent à la discussion.
- > Considérer le travail des sous-comités et poser des questions d'éclaircissement.
- > Agir avec bienveillance et altruisme.

Articles de référence du Règlement : 3, 5, 7, 8, 10, 22 et 34.



### Les pièges

- > Ne pas faire preuve d'empathie.
- > Être là pour ses intérêts personnels et non pour la protection du public.
- > La considération doit être au cœur du rôle de l'administrateur ; toutefois, il faut éviter de tomber dans la complaisance et l'influence négative.



## Décider

Dans le cadre de leurs fonctions, les administrateurs et les membres des comités doivent prendre des décisions. Ils doivent être solidaires des décisions prises par le conseil d'administration. Les administrateurs doivent s'abstenir de participer à toute délibération mettant en conflit leur intérêt personnel.

- > Voter.
- > Prendre du recul pour mieux décider.
- > Avoir le courage de prendre des positions impopulaires.
- > Assumer sa position.
- > Innover et faire progresser.
- > Prendre des décisions éclairées.
- > Être transparent dans le processus de prise de décision et les motifs ayant mené à prendre la décision.
- > Être cohérent avec le plan stratégique.
- > Avoir le courage d'être éthique dans sa pratique.

Articles de référence du Règlement : 3, 11, 12, 15, 16 et 20.



### Les pièges

- > Prendre une décision rapidement en raison du manque de temps.
- > Vouloir gagner son point de vue.
- > Décider à tout prix.



## Être exemplaire

Dans leur rôle, les administrateurs et les membres des comités doivent être exemplaires. C'est-à-dire qu'ils doivent faire preuve de respect envers les CRHA et CRIA et le public. Ils doivent donner l'exemple afin d'exercer leur leadership. Dans leur rôle, ils doivent toujours considérer la mission de l'Ordre, qu'est la protection du public.

- > Éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts.
- > Participer à toutes les formations requises et nécessaires afin de jouer pleinement son rôle.
- > Rechercher la parité et la diversité.
- > Se tenir à jour au niveau de ses compétences.
- > Démontrer son engagement dans le respect des obligations d'être un professionnel agréé, à la base.
- > Influencer positivement.
- > Rayonner et assumer son rôle.

Articles de référence du Règlement : 3, 4, 5, 13, 14, 15, 16, 17 et 18.



### Les pièges

- > Ne pas s'évaluer.
- > Appliquer les normes à l'extrême et manquer de discernement.
- > Confondre rigueur et rigidité.

## CONTRÔLER ET MESURER

Dans une volonté d'être agile et d'assurer une saine gouvernance, les administrateurs et les membres des comités doivent mettre en place des mesures permettant de contrôler et de mesurer si le cadre d'éthique et les règles sont appliqués dans le respect des valeurs.

- > Élaborer, diffuser et appliquer des politiques.
- > Discuter et débattre continuellement de cas fictifs éthiques pour aiguïser sa sensibilité éthique ainsi que son sens critique.
- > Participer à toutes les formations requises et nécessaires afin de jouer pleinement son rôle.
- > S'évaluer et en dégager un plan d'amélioration.

Article de référence du Règlement : 31

## Les administrateurs et les membres des comités doivent déclarer toute situation de conflits d'intérêts.

Il est généralement préférable de prévenir et d'encadrer les situations de conflits d'intérêts, réels ou potentiels, plutôt que d'attendre que des difficultés en découlent. Ainsi, les administrateurs et les membres des comités ne doivent pas attendre qu'une autre personne soulève la question d'un conflit d'intérêts potentiel pour se retirer d'une discussion ou d'un processus décisionnel.

En cas de doute sur la présence ou l'apparence d'un conflit d'intérêts, les administrateurs et les membres des comités doivent eux-mêmes la déclarer et être prêts à se retirer. Toute question à ce sujet doit être adressée au comité de gouvernance et d'éthique.

### Les mesures prises pour prévenir et contrôler les conflits d'intérêts sont les suivantes :

- > Formation annuelle sur les conflits d'intérêts.
- > Déclaration annuelle des administrateurs et des membres des comités sur les conflits d'intérêts.
- > Rappel aux administrateurs et aux membres des comités lors de l'envoi de documents avant chaque réunion.
- > Rappel par le président du conseil et les présidents des comités lors de l'ouverture de chaque réunion

Article de référence du Règlement : 6

## Avantages liés aux fonctions exercées pour le compte de l'Ordre

Il n'est bien sûr pas acceptable que les administrateurs ou les membres de comités profitent de leurs fonctions au sein de l'Ordre pour obtenir des avantages de quiconque, ou en accorder à quelqu'un, pas plus qu'il n'est acceptable qu'ils abusent des ressources de l'Ordre. Les administrateurs et les membres des comités doivent donc refuser tout cadeau ou avantage en lien avec l'exercice de leurs fonctions, sauf les remerciements d'usage et les cadeaux de valeur modeste.

Articles de référence du Règlement : 18

## **Tout manquement à ce cadre par un administrateur doit être soumis au comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie**

Le comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie a pour mandat d'examiner et d'enquêter sur toute information reçue relativement à un manquement aux normes d'éthique et de déontologie par un administrateur (élu ou nommé), incluant le président de l'Ordre.

Le comité reçoit la dénonciation de toute personne qui constate ou soupçonne qu'un administrateur a commis un manquement aux normes d'éthique et de déontologie qui lui sont applicables.

Les articles 32 à 46 du règlement sur les normes d'éthique et de déontologie prévoient les étapes du processus de contrôle ainsi que les sanctions pouvant être imposées.

**Pour tout savoir sur le fonctionnement du comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie :**  
[ordrecrha/ceed](http://ordrecrha/ceed)

## **Tout manquement à ce cadre par un membre de comité doit être soumis au président de l'Ordre**

Tout manquement à ce cadre par un membre de comité doit être soumis au président de l'Ordre, qui, après avoir été saisi de la dénonciation, procède à un examen sommaire de la situation, en consultant des ressources compétentes au besoin.

Le président peut rejeter toute dénonciation s'il est d'avis qu'elle est abusive, frivole ou manifestement mal fondée. Il peut aussi, en cas de manquement mineur, disposer de la dénonciation en convenant avec le membre de comité visé des mesures à prendre pour éviter que la situation ne se reproduise.

Autrement, s'il estime que la gravité ou la complexité des faits allégués requièrent une enquête ou que les faits, s'ils sont avérés, sont de nature à requérir l'imposition d'une sanction, il en saisit le comité de gouvernance et d'éthique. Ce dernier traite la dénonciation comme le ferait le comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie en application du règlement sur l'éthique et la déontologie, avec les adaptations nécessaires. Peu importe ses conclusions, le président en fait rapport au conseil d'administration. S'il estime que des mesures provisoires doivent être imposées dans l'attente du rapport du comité de gouvernance et d'éthique, il fait ses recommandations à cet égard au conseil d'administration.

À toutes les étapes du processus de contrôle, il y a lieu de préserver la confidentialité des informations traitées, notamment en ce qui concerne l'identité des intervenants, dans la mesure prévue par les lois et les règlements applicables et en tenant compte des responsabilités de chacun.

La personne qui a soumis la problématique ou la situation doit par ailleurs être informée par écrit des conclusions auxquelles a conduit ce processus. Elle peut s'adresser au comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie si elle n'est pas en accord avec la décision, et ce, dans un délai raisonnable.

## Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

1200, av. McGill College, 14<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec), H3B 4G7

514 879-1636/1 800 214-1609

**[ordrecrha.org](http://ordrecrha.org)**

# CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés