



Protéger l'organisation : éthique, conduite et gouvernance respectueuse

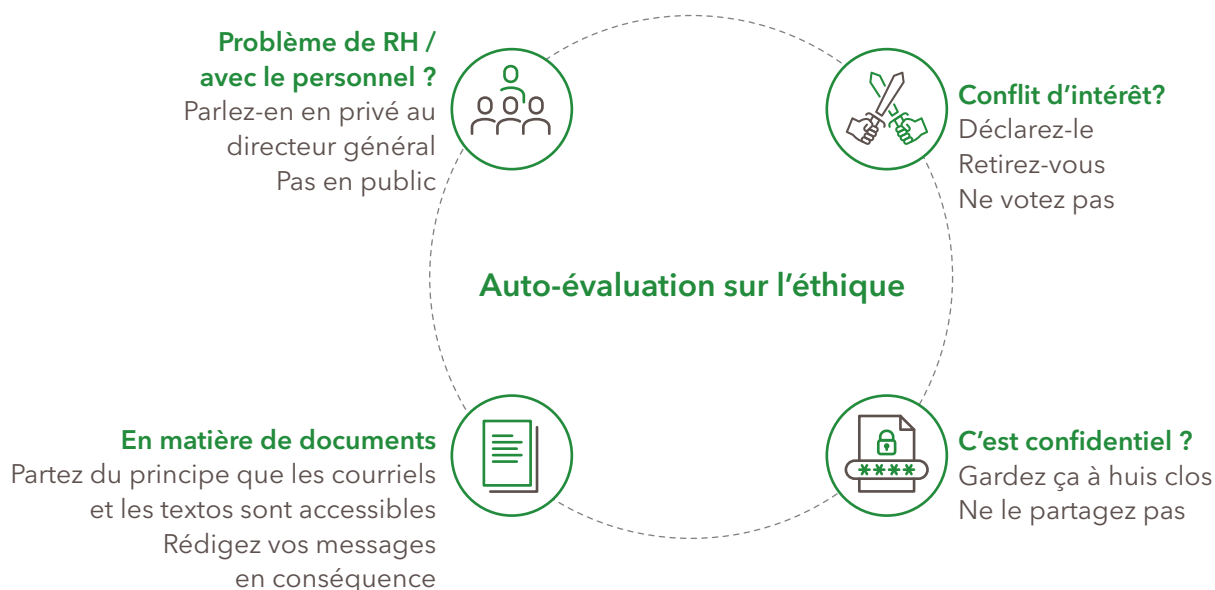
Guide complémentaire de la trousse
d'orientation du conseil de l'ACAM

Juin 2026

Partie 5 – Éthique, conduite et protection du milieu de travail

Pourquoi l'éthique, la conduite et la protection sur le lieu de travail sont-elles importantes ?

Une gouvernance solide repose sur la confiance, l'intégrité et le respect rigoureux des obligations éthiques et légales. Cette section traite des responsabilités des élus en matière de conflits d'intérêts, de confidentialité, d'accès à l'information et de conduite éthique, et explique pourquoi ces questions doivent être abordées de manière claire et cohérente tout au long du mandat du conseil.



La séance d'orientation du conseil municipal comme outil de protection du milieu de travail et de prévention des risques

La séance d'orientation du conseil municipal est davantage un exercice éducatif. Il s'agit d'un **outil de prévention primaire** visant à protéger le personnel, à gérer les risques et à maintenir un milieu de travail sûr et respectueux.

Les employés municipaux, y compris les directeurs généraux et les hauts dirigeants, évoluent dans un environnement marqué par une surveillance publique accrue, la polarisation et la désinformation. Le comportement à la table du conseil et les signaux envoyés par les élus influencent directement la manière dont le personnel est perçu par le public, les médias et les groupes d'intérêt.

Lorsque les attentes en matière de conduite, de rôles et de bienséance lors des réunions ne sont pas claires ou ne sont pas appliquées de manière cohérente, cela peut entraîner :

- du harcèlement ou de l'intimidation envers le personnel;
- une réticence des employés à assister aux réunions du conseil ou à y prendre la parole;
- une érosion du moral et de la sécurité psychologique;
- des difficultés de recrutement et de rétention du personnel; et
- la normalisation des comportements abusifs considérés comme « faisant partie du travail ».

Protection sur le lieu de travail = responsabilité de la gouvernance

Le conseil doit

- ✓ définir les attentes en matière de comportement (par l'exemple + avec un code de conduite)
- ✓ soutenir la direction générale afin de maintenir un lieu de travail sûr
- ✓ respecter les limites entre le conseil municipal et l'administration

Le conseil ne doit pas

- ✗ cibler le personnel lors des débats ni autoriser les attaques personnelles
- ✗ aborder les questions de RH lors des réunions publiques
- ✗ utiliser la « pression publique » pour normaliser l'intimidation

La séance d'orientation du conseil offre l'occasion d'affirmer clairement que l'incivilité, le harcèlement et l'intimidation ne sont pas des pratiques de gouvernance acceptables.

Le rôle du conseil municipal dans la protection du milieu de travail

Bien que les conseillers ne soient pas les supérieurs hiérarchiques du personnel, le conseil a la responsabilité organisationnelle de :

- définir les attentes en matière de comportement par sa conduite et son exemple;
- soutenir la direction générale dans le maintien d'un milieu de travail sûr;
- respecter les limites professionnelles entre le conseil et l'administration; et
- veiller à ce que les délibérations du conseil municipal n'exposent pas le personnel à des risques inutiles.

La séance d'orientation doit clairement souligner que la protection du personnel ne vise pas à limiter l'autorité du conseil municipal, mais relève d'une gouvernance responsable et d'une bonne gestion organisationnelle.

Questions relatives au conseil et aux ressources humaines

Les questions relatives aux ressources humaines comptent parmi les enjeux les plus sensibles et les plus risqués de la gouvernance municipale. La séance d'orientation du conseil doit établir une limite claire et non négociable entre la supervision de la gouvernance et la gestion du personnel.

Si le conseil est responsable des résultats de l'organisation, il ne gère pas les employés à titre individuel.

Rôles du conseil

Le conseil :

- définit les valeurs et les politiques de l'organisation;
- définit les attentes par le biais de règlements et d'orientations stratégiques; et
- évalue les performances de la direction générale.

Le conseil :

- ne dirige pas, ne sanctionne pas et n'évalue pas les employés à titre individuel;
- ne s'implique pas dans les enquêtes ou les plaintes sur le lieu de travail;
- ne demande pas d'informations confidentielles sur le personnel; ni
- n'intervient pas dans les décisions opérationnelles en matière de ressources humaines.

Le rôle de la direction générale

Le ou la DG est responsable de :

- toutes les décisions en matière de personnel;
- la sécurité au travail et le respect des règles de conduite;
- la gestion des performances et la discipline; et
- le respect des droits du travail et des politiques en vigueur.

Les préoccupations relatives au comportement ou aux performances du personnel doivent être soulevées auprès de la direction générale de manière privée et professionnelle, et non lors de réunions publiques, ni par le biais de contacts individuels avec le personnel, ni par le biais de commentaires informels.

Pourquoi cette limite protège tout le monde

Le non-respect des limites en matière de ressources humaines :

- expose la municipalité à des risques juridiques;
- sape la confiance et le moral du personnel;
- expose les conseillers municipaux à un risque d'implication inappropriée; et
- affaiblit la capacité de la direction générale à gérer efficacement l'organisation.

Des limites claires ne visent pas à préserver le personnel, mais à assurer une gouvernance responsable.

Conflit d'intérêts

Vérification de la législation : Vérifiez les exigences provinciales ou territoriales applicables.

Les exigences en matière de conflits d'intérêts ne sont pas seulement des obligations légales ; elles sont fondamentales pour maintenir la confiance du public dans le processus décisionnel du conseil.

Dès son entrée en fonction, et de manière continue, chaque membre du conseil est tenu de divulguer tout conflit d'intérêts dont il a connaissance ou dont il devrait raisonnablement avoir connaissance. Les exigences en matière de divulgation sont prescrites par des règlements en vertu de la législation municipale provinciale ou territoriale et doivent être respectées au début du mandat de chaque membre du conseil, puis revues ou mises à jour périodiquement.

Au début de chaque réunion, les membres du conseil et les administrateurs supérieurs nommés doivent examiner l'ordre du jour afin d'identifier toute question pour laquelle il pourrait y avoir conflit d'intérêts. La réglementation applicable définit ce qui constitue un conflit d'intérêts et les obligations des élus dans ces circonstances.

Il incombe à chaque conseiller de déterminer s'il existe un conflit d'intérêts. En cas de doute, il est conseillé au conseiller de se retirer de la salle de réunion par mesure de précaution. Les conseillers peuvent également choisir de solliciter un avis juridique indépendant afin de clarifier leurs obligations.

Le conflit d'intérêts est une question fondamentale de gouvernance et doit être abordé en détail lors de la séance d'orientation du conseil.

Conflit d'intérêts et contrôle éthique

Les obligations en matière de conflits d'intérêts s'inscrivent dans un cadre plus large de gouvernance et d'imputabilité. Dans de nombreuses provinces et territoires, la réglementation municipale est complétée par :

- un code de conduite du conseil;
- des obligations en matière d'éthique et d'intégrité énoncées dans une politique ou un règlement municipal; et
- des mécanismes de surveillance indépendants, tels qu'un commissaire à l'intégrité ou un commissaire à l'éthique.

Lorsque de tels cadres existent, les conseillers municipaux sont tenus de comprendre comment les exigences en matière de conflits d'intérêts s'articulent avec ces outils, notamment lorsqu'une question, même si elle n'atteint pas le seuil légal d'un conflit au sens de la législation pourrait néanmoins soulever des préoccupations d'ordre éthique, de réputation ou d'intégrité au regard d'un code de conduite.

La séance d'orientation des membres du conseil devrait expliquer clairement :

- la réglementation applicable en matière de conflits d'intérêts;
- le code de conduite et les politiques éthiques de la municipalité;
- le rôle et les pouvoirs de tout commissaire à l'intégrité ou à l'éthique; et
- les procédures disponibles pour obtenir des conseils ou des éclaircissements.

La compréhension de ces obligations interdépendantes contribue à protéger les conseillers municipaux, à renforcer la confiance du public et à consolider l'intégrité du processus décisionnel du conseil.

Confidentialité et accès à l'information

Confidentialité et obligations relatives aux séances à huis clos

Les conseils municipaux opèrent dans un environnement de responsabilité publique et de contrôle. Le respect de la confidentialité est essentiel pour maintenir la confiance du public, protéger les individus et garantir une prise de décision efficace.

Les municipalités s'efforcent de fonctionner de la manière la plus transparente possible. Par conséquent, les questions examinées en séance à huis clos doivent se limiter à celles autorisées par la législation. Toutes les décisions du conseil doivent être prises lors de réunions ordinaires ou extraordinaires et adoptées par règlement ou résolution.

Les réunions ordinaires et extraordinaires du conseil sont ouvertes au public, sauf lorsque la législation autorise des séances à huis clos. Bien que la formulation précise puisse varier selon les juridictions, les réunions à huis clos concernent généralement des questions telles que :

- les informations protégées par la loi;
- les renseignements personnels;
- les informations susceptibles d'entraîner une perte ou un gain financier ou de compromettre des négociations;
- les acquisitions ou cessions foncières proposées ou en cours;
- les informations intergouvernementales confidentielles;
- les avis juridiques ou les communications protégées par le secret professionnel;
- les litiges ou les litiges potentiels;
- la sécurité des bâtiments, des systèmes ou des méthodes utilisés pour les protéger;
- les informations recueillies au cours d'enquêtes policières; et
- les questions relatives au travail et à l'emploi, y compris la négociation collective.

Certaines municipalités exigent que les élus signent une politique de confidentialité lors de leur entrée en fonction afin de renforcer ces obligations.

Accès à l'information et protection de la vie privée

Le bureau du greffier municipal est généralement chargé de gérer les politiques et procédures relatives à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée, conformément à la législation provinciale ou territoriale (souvent appelée « législation sur le droit à l'information et la protection de la vie privée », bien que la terminologie puisse varier).

Toute personne a le droit de demander l'accès aux documents municipaux et aux informations publiques, sous réserve des exceptions prévues par la loi. Les élus doivent comprendre que les courriels, les textos et les communications électroniques générées ou stockées dans les systèmes de la municipalité peuvent faire l'objet de demandes d'accès et faire partie des archives publiques.

Il est essentiel de bien comprendre ces obligations pour protéger à la fois la municipalité et les élus.

Codes de conduite, éthique et application

La gestion de l'éthique au sein du conseil municipal est un aspect complexe et souvent difficile de la gouvernance. Des problèmes peuvent survenir en matière de harcèlement, de non-divulgence de conflits d'intérêts, de violation de la confidentialité ou de tentatives d'influencer indûment les décisions.

La séance d'orientation des membres du conseil doit toujours inclure une discussion claire sur les attentes en matière d'éthique, étayée par des politiques officielles ou des règlements municipaux, le cas échéant. De nombreuses juridictions exigent que les municipalités adoptent un code de conduite ou un règlement municipal sur l'éthique du conseil que les élus doivent examiner et accepter.

Les pratiques exemplaires pour soutenir une gouvernance éthique comprennent :

- la mise en œuvre et l'application d'un code de conduite, d'un règlement municipal sur l'éthique du conseil ou d'une politique en la matière;
- l'intégration d'un module dédié à l'éthique dans la séance d'orientation des membres du conseil;
- faire appel à un conseiller juridique externe pour dispenser une formation sur des sujets tels que les conflits d'intérêts et la confidentialité;
- dispenser une formation continue en matière d'éthique tant aux conseillers qu'au personnel;
- promouvoir une culture exempte de harcèlement qui encourage les personnes à s'exprimer sans crainte de représailles; et
- faire appel à des enquêteurs ou à des médiateurs tiers en cas de plaintes afin de garantir l'objectivité et l'équité.

La [Trousse d'outils sur la perspicacité politique](#) de l'ACAM comprend une section consacrée à l'éthique du conseil, qui offre des conseils sur la manière de traiter le harcèlement, de relever les défis éthiques et de dénoncer les abus de pouvoir lorsque les comportements dépassent les limites acceptables. Elle comprend également des exemples de règlements, de politiques, de procédures, de formulaires et d'études de cas provenant de municipalités de partout au Canada, qui servent de documents de référence.

De plus, la Bibliothèque de pratiques exemplaires de l'ACAM (section des membres) propose une sélection de modèles de codes de conduite des conseils municipaux provenant de différentes juridictions à travers le pays.

Si les codes et les politiques établissent des attentes formelles, c'est la conduite quotidienne au sein du conseil qui détermine en fin de compte si ces normes sont respectées dans la pratique.

Décorum, civilité et gestion de l'incivilité

Une conduite professionnelle est essentielle à une gouvernance efficace et à la sécurité au travail. Le comportement à la table du conseil, dans les forums publics et en ligne a une incidence directe sur la sécurité du personnel, sur l'intégrité organisationnelle et sur la confiance du public.

Cela inclut :

- le maintien d'un comportement respectueux pendant les réunions et les délibérations;
- la gestion constructive des désaccords;
- de comprendre l'impact des réseaux sociaux et des commentaires publics; et
- d'éviter tout comportement qui porte atteinte au professionnalisme du personnel ou qui crée des environnements de travail dangereux.

Les maires / les présidents et les directeurs généraux jouent un rôle essentiel dans le renforcement des normes de conduite en intervenant lorsque le comportement dépasse les limites établies et en veillant à ce que le personnel soit protégé contre les critiques inappropriées, l'intimidation ou les pressions politiques.

Applications pratiques : exercice sur table « Éthique et gouvernance »

Afin de renforcer la compréhension de l'éthique, de la confidentialité, du décorum et de la conduite professionnelle, les municipalités pourraient souhaiter inclure un exercice sur table dans le cadre de la séance d'orientation du conseil.

À partir de scénarios nationaux réels ou anonymisés, les participants travaillent en petits groupes pour :

- identifier les violations potentielles de conduite ou de confidentialité;
- discuter des règles, politiques ou législations applicables; et
- envisager des voies de résolution ou des sanctions appropriées.

Cet exercice renforce la compréhension commune, consolide les attentes et favorise l'application pratique des principes de gouvernance.

Pourquoi cette section est-elle importante ?

La gouvernance éthique n'est pas facultative. Elle protège la confiance du public, préserve le personnel et favorise une prise de décision respectueuse et efficace. Des attentes claires, un renforcement cohérent et une formation pratique garantissent que les conseils municipaux soient en mesure de gouverner de manière responsable tout au long de leur mandat.

Considérations pour le directeur général / la directrice générale : Les discussions sur la conduite et le décorum sont plus efficaces lorsqu'elles s'inscrivent dans une optique préventive et protectrice plutôt que corrective. Mettre l'accent sur la manière dont les normes protègent les conseillers, le personnel et l'organisation contribue à renforcer la responsabilité partagée avant que des problèmes ne surviennent.



CAMA

ACAM

L'art de diriger