



Magazine

January 2006 / janvier 2006
Vol. 6, No. 1 / vol. 6 n° 1

Inside This Issue/ Dans ce numéro

- 1** MESSAGE FROM THE EPAC CHAIR
LE MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DE L'APEC
- 2** ETHICS IN ORGANIZATIONS: A BRIEF RETROSPECTIVE
L'ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS: UNE BRÈVE RÉTROSPECTIVE
- 4** DANS UN MONDE AXÉ SUR LE RESPECT DES RÈGLES, UNE ENTREPRISE SE DÉMARQUE PAR SES VALEURS ET SON ÉTHIQUE
- 6** BEING A VALUES AND ETHICS COMPANY IN A COMPLIANCE WORLD
- 8** VALEURS ET ÉTHIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE :
MESURE DU RENDEMENT
- 11** PUBLIC SERVICE VALUES AND ETHICS: MEASURING PERFORMANCE
- 14** EPAC ETHICS CHALLENGE #1
DÉFI EN ÉTHIQUE N° 1

MESSAGE FROM THE EPAC CHAIR

By Bill Maxwell

I hope that you will find this issue of the EPAC-APEC Magazine informative and helpful. A special thanks to our communications group for their efforts in ensuring that the articles contained in this issue cover a wide range of topics from our ethics community.

One of the objectives of EPAC for the coming year is to support ethical behaviour in organizations by enhancing the quality and availability of ethics advice and services across Canada. This will be supported by our efforts to develop and promote partnerships with international organizations such as Cercle d'Éthique in Europe and the Ethics Officers' Association in the United States.

Your feedback and comments are always welcome. As an organization, we want to ensure that the services provided are of value and relevant to our membership and I would encourage you to participate in our committees and events throughout the coming year.

Bill Maxwell is the Chair of the Ethics Practitioners' Association of Canada. He can be contacted at dwwmaxwell@trytel.com

MESSAGE DU PRÉSIDENT DE L'APEC

Bill Maxwell

J'espère que vous trouverez utile et informatif ce numéro du Magazine de l'APEC. Un grand merci à notre groupe chargé des communications, qui a travaillé fort pour que les articles contenus dans ce numéro couvrent un large éventail de sujets provenant de notre communauté de praticiens en éthique.

Un des objectifs de l'APEC pour l'année à venir consiste à augmenter la qualité et la disponibilité des services et conseils sur l'éthique afin d'appuyer le comportement éthique dans les organisations partout au Canada. Cet objectif repose sur les efforts que nous déployons pour établir et promouvoir des partenariats avec d'autres organisations internationales telles que le Cercle d'Éthique en Europe et l'Ethics Officers' Association aux États-Unis.

Nous accueillons toujours avec plaisir vos réactions et vos commentaires. En tant qu'organisation, nous voulons nous assurer que les services que nous fournissons sont pertinents et utiles à nos membres et je désire vous encourager à participer à nos comités et événements au cours de l'année à venir.

Bill Maxwell est président de l'Association des praticiens en éthique du Canada. On peut le rejoindre à : dwwmaxwell@trytel.com

ETHICS IN ORGANIZATIONS: A BRIEF RETROSPECTIVE

By Cornelius von Baeyer

What can we learn from the roots of organizational ethics? In the dim mists of the past, Jimmy Carter introduced various pieces of ethics legislation to clean up after the scandals of Richard Nixon's presidency, and the defence industry undertook a major ethics initiative to keep Pentagon contracts rolling in. We now live in world where organizations of all sectors – public, private and voluntary – often have to justify themselves if they do not have an active ethics program in place.

Over the intervening years, we have seen public interest in ethics mushroom in Canada. Ethics stories from every sector of life used to generate perhaps a newspaper story per week, often with the word 'ethics' not used at all. Then it began to generate a story a day, and now we often see whole pages of ethics-related stories in a single day. TV is not far behind. Where once the word 'ethics' was seldom used, now it is everywhere.

Unfortunately, as evinced by a myriad of recent public opinion surveys, this exposure has led to a palpable increase in public cynicism about ethics in Canadian organizations. However, something encouraging is also emerging: the beginnings of a strong, continuing demand for real reform.

People are increasingly embracing measures such as fraud awareness, legal compliance, disclosure of wrongdoing and whistleblower protection. These are to catch the few individuals in organizations who are actually crooks.

But even more encouragingly, people are also talking about integrity in leadership, and examining accountability and assessment of ethical performance. People are looking into ethics programs with elements such as communications, training and dialogue, as well as codes, values and confidential advice. These are to motivate and assist the entire body of employees and managers in an organization.

It would be nice if we could claim that the talk of reform is driven by the desire to do the right thing,

Continued on page 3...

L'ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS: UNE BRÈVE RÉTROSPECTIVE

Cornelius von Baeyer

Quels enseignements pouvons-nous tirer des débuts de l'éthique dans les organisations? Nous nous souvenons vaguement que Jimmy Carter fit adopter diverses lois concernant l'éthique afin de faire place nette suite aux scandales survenus durant la présidence de Richard Nixon, et l'industrie de la défense entreprit une vaste initiative sur l'éthique dans le but de continuer à recevoir des contrats du Pentagone. Nous vivons maintenant dans un monde où toutes les organisations – publiques, privées ou bénévoles – se voient souvent obligées de se justifier si elles n'ont pas mis en place un programme d'éthique.

Au cours des années qui suivirent, nous avons observé de la part du public canadien un intérêt croissant envers l'éthique. Au début, tous les secteurs de la société réunis donnaient généralement lieu dans les journaux à peine un article par semaine sur l'éthique, et souvent même le mot « éthique » ne figurait pas dans l'article. Puis ce fut un article par jour et maintenant on voit souvent en une seule journée des pages entières relatant des faits reliés à l'éthique. La télévision suit de près. Naguère le mot « éthique » était rarement utilisé, maintenant on le voit partout.

Malheureusement, tel que l'a démontré récemment une myriade de sondages d'opinion publique, cette couverture médiatique a provoqué une augmentation notable du cynisme du public envers l'éthique dans les organisations canadiennes. Toutefois, on remarque l'apparition d'un fait encourageant : le public canadien commence à exiger, de façon soutenue et vigoureuse, des réformes réelles.

Les gens s'attachent de plus en plus à des mesures telles que la surveillance des fraudes, l'observation des lois, la divulgation des méfaits et la protection des informateurs. Ces mesures ont pour but de repérer et d'appréhender dans les organisations les quelques individus qui sont réellement malhonnêtes.

Fait encore plus encourageant, les gens parlent maintenant de façon courante d'intégrité en matière

Suite à la page 3 ...

Continued from page 2...

but in fact, serious reform in organizational ethics has generally come only as a result of scandals. Our neighbour to the south has in recent years given us a whole raft of bad examples to learn from, and Canadians have some home-grown ones too!

The particularly Canadian contribution to the story is that simply increasing regulations and crook-catching activities is not enough. Organizations also need ethics programs to help the vast majority of employees and managers to do the right thing the first time around. And that is precisely the insight that drove the creation of the Ethics Practitioners' Association of Canada (EPAC).

EPAC was created in 1996 in the business community in Toronto. At its inception it was an association of ethics consultants and ethics officers in corporations. Its purpose was to establish some basic standards for the profession and provide mutual assistance and networking opportunities. Over time, the organization added a strong link with the expanding work on ethics in the federal public service. Soon EPAC began to publish in French as well as in English. This set the stage for a major expansion into Quebec.

While EPAC was growing, the international community was also busy on these issues. The OECD, for example, has put in place ethics guidelines for public servants and for corporations. The UN, the Organization of American States and other multilateral bodies have also entered these waters. A consensus is emerging on the essentials of an ethics regime for organizations, founded on a respect for the law but going well beyond it. Meanwhile, the International Institute for Public Ethics was created to further the debate in the public sector.

Comparisons with other jurisdictions provide a mixed result. The Transparency International Corruption Perception Index ratings for Canada have been worsening of late. We have made bribery of foreign officials a crime, but we have no US-style sentencing guidelines to give legal recognition to the benefits of ethics programs in organizations. Many Canadian corporations have been unwilling to undertake work

Continued on page 4...

Suite de la page 2 ...

de leadership et suivent de près les questions de responsabilité et d'évaluation de la performance éthique. Ils s'intéressent aux programmes d'éthique comprenant des éléments sur les communications, la formation et le dialogue, ainsi que des codes, des valeurs et la confidentialité des conseils. Ces programmes ont pour but de motiver et d'aider la totalité des employés et des dirigeants d'une organisation.

Il serait agréable de pouvoir dire que l'on s'intéresse aux réformes parce que l'on est poussé par le désir de bien agir, mais en fait, généralement, les réformes en matière d'éthique ne se produisent dans les organisations qu'à la suite de scandales. Ces dernières années, notre voisin du sud nous a fourni toute une collection d'exemples d'inconduite dont nous pouvons tirer des leçons, et les Canadiens ont également leur propre récolte de méfaits.

La contribution précise du Canada à la présente rétrospective est qu'il ne suffit pas d'augmenter le nombre de lois ou d'activités visant à appréhender les escrocs. Les organisations ont également besoin de programmes d'éthique afin d'aider la vaste majorité des employés et des dirigeants à agir de la bonne façon dès le début. C'est précisément cette idée qui a mené à la création de l'Association des praticiens en éthique du Canada (APEC).

L'APEC fut créée en 1996 au sein de la communauté des affaires de Toronto. À ses débuts, l'association consistait en un groupe de consultants et d'agents en éthique travaillant dans des compagnies commerciales. Le but visé était d'établir des standards de base pour la profession et de fournir une assistance mutuelle ainsi que des occasions de réseautage. Au fil du temps, l'organisation établit un lien solide avec les travaux sur l'éthique qui prenaient de l'ampleur au niveau du service public fédéral. Peu après, l'APEC commença à publier également en français, ce qui lui permit de grandement étendre son réseau au Québec.

Tandis que l'APEC se développait, la communauté internationale œuvrait également sur ces questions. L'OCDE, par exemple, a instauré des directives en matière d'éthique pour les fonctionnaires et les compagnies commerciales. Les Nations Unies,

Suite à la page 4 ...

Continued from page 3...

on ethics in bad economic times, while in several other countries legislation simply forces them to act.

So the ethical climate could be improved but is not terrible, and there are some solid achievements in ethics programs, particularly in parts of the federal and Quebec public sectors, and in some large Canadian corporations. The key lesson from the past? Get moving and keep moving on ethics. Virtue is its own reward, but the price of not improving is also sure to get higher and higher.

Cornelius von Baeyer is Past Chair of the Ethics Practitioners' Association of Canada. He can be contacted at vonbaeyer@cyberus.ca.

Suite de la page 3 ...

l'Organisation des États américains et d'autres entités multilatérales ont également rejoint le courant. Un consensus émerge sur les aspects vitaux d'un régime d'éthique pour les organisations basé sur le respect des lois mais allant encore plus loin. Entretemps, l'Institut international de l'éthique publique fut créé afin de continuer le débat dans le secteur public.

Les comparaisons avec d'autres états fournissent des résultats variés. Le classement du Canada à l'Indice de perceptions de la corruption établi par Transparency International s'est récemment détérioré. Même si nous considérons que de

Suite à la page 9 ...

DANS UN MONDE AXÉ SUR LE RESPECT DES RÈGLES, UNE ENTREPRISE SE DÉMARQUE PAR SES VALEURS ET SON ÉTHIQUE

Megan Barry et Jason Lunday
Premier, Inc.

Introduction

Depuis plusieurs années, il est devenu courant de parler d'éthique et de respect des règles (« conformité »). « C'est ce que tout le monde fait », ce vieil adage semble très bien décrire la situation. Cependant la plupart des entreprises semblent se concentrer sur la conformité et en quelque sorte ignorer l'éthique. L'éthique permet de lancer la conversation, mais ne constitue guère le point central des programmes institutionnels.

Et pourtant, les entreprises ont bien besoin d'axer leurs efforts sur la conformité ET l'éthique. Au fur et à mesure que les pressions se font davantage sentir dans le milieu du travail et que l'on adopte de plus en plus de lois et de règlements régissant le comportement des employés, comment pouvons-nous établir une culture institutionnelle incitant les employés à vouloir faire ce qui est bien, non pas parce que la loi l'impose, mais parce que l'organisation attache de la valeur à un tel comportement et le récompense?

En 1996, l'*Institute for Global Ethics*² publiait un sondage sur les valeurs morales. Dans ce sondage on avait demandé aux participants de classer par ordre d'importance les personnes et les institutions sur lesquelles ils se basaient pour savoir ce qui est moralement correct : la science moderne, les autorités religieuses, les amis proches, l'expérience personnelle, la parole de Dieu et le gouvernement. Le résultat le plus frappant a été de constater l'énorme importance accordée à l'expérience personnelle. Le gouvernement figurait, et de loin, comme la source la moins importante. Et pourtant, nous continuons à compter sur les gouvernements pour nous fournir une boussole morale. Comment donc les entreprises utilisent-elles l'expérience personnelle des employés pour créer une culture éthique?

Quelques détails sur Premier, Inc.

Suite à la page 5 ...

Suite de la page 4 ...

Premier, Inc. constitue une alliance de premier plan dans le domaine des soins de santé qui appartient collectivement à quelque 200 hôpitaux et systèmes de soins de santé indépendants aux États-Unis. Ensemble, ils exploitent près de 1 500 hôpitaux et autres organisations de soins de santé ou y sont affiliées. Les propriétaires de Premier, Inc. reflètent en gros la composition du secteur des hôpitaux/systèmes de soins de santé aux États-Unis. En font partie quelques-uns des hôpitaux, systèmes de soins de santé et centres d'aiguillage à but non lucratif les mieux connus et les plus importants du pays, ainsi que des hôpitaux communautaires majeurs.

Premier, Inc. aide ses membres de bien des façons et notamment :

- En leur faisant réaliser des économies d'échelle lors d'achats groupés de fournitures ou de services;
- En leur permettant d'accroître leur efficacité et efficience opérationnelles et cliniques dans des domaines clés des soins de santé, tels que l'amélioration du rendement clinique, la maintenance de l'équipement biomédical et la gestion de la chaîne logistique;
- En partageant les risques que présente la mise au point de nouvelles ressources nécessaires en soins de santé, comme, par exemple, les possibilités de commerce électronique;
- En cherchant à trouver et en diffusant de meilleures façons d'assurer les soins de santé – que nous ayons découvert ces façons nous-mêmes ou qu'elles proviennent de la communauté scientifique.

Approche adoptée par une entreprise

Chez Premier, Inc., nous avons un excellent point de départ pour adopter une approche fondée sur l'éthique et la conformité : une culture axée sur les valeurs. Le Bureau d'éthique et de conformité a mis à profit la culture existante, ce qui a permis de promouvoir encore davantage un environnement de comportement éthique. Comme la plupart des organisations ont déjà adopté quelques valeurs de base, il est aisé pour bien des entreprises de mettre en place et de soutenir les composantes « éthiques » d'un programme général en éthique et conformité.

Voici les « valeurs officiellement reconnues » de Premier, Inc. : l'intégrité, la passion pour le rendement, l'innovation et l'importance de la personne. Premier, Inc. a toutefois créé un environnement tel que les « valeurs officiellement reconnues » sont devenues des « valeurs d'exploitation ». Premier, Inc. s'y est pris de diverses manières, notamment en faisant figurer les valeurs très visiblement à côté de l'objectif primordial de l'entreprise et des énoncés fondamentaux et en inscrivant ces valeurs à l'endos de la carte professionnelle de chacun des employés. Cependant la manière la plus importante et la plus fascinante utilisée par Premier, Inc. pour rendre ces valeurs opérationnelles est le recours à ce que nous appelons les « conférences sur les valeurs ».

Conférences sur les valeurs

Créée en 1996, Premier, Inc. résulte de la fusion de trois organisations différentes. À l'époque, la gestion prit des mesures précises visant à regrouper les valeurs des trois entités et pour cela mit sur pied une « initiative sur les valeurs ». Chaque organisation nomma quatre ou cinq personnes chargées de sélectionner et valider les valeurs de la nouvelle entreprise. Premier, Inc. tint sa première « conférence sur les valeurs » en 1998. Plus de 200 employés se réunirent pendant trois jours pour discuter des valeurs retenues et pour s'attaquer à la question de les mettre en pratique. Dans la foulée de cette conférence, des équipes furent formées pour contribuer à préciser les comportements que Premier, Inc. entendait voir sous-tendre les valeurs officiellement reconnues. Entre 1998 et 2000, les valeurs furent validées et intégrées aux sondages de satisfaction des clients, au processus d'embauche des nouveaux employés, au sondage d'opinion effectué auprès des employés, au mécanisme de rétroaction à sources multiples et aux discussions sur la progression des employés prometteurs.

À la même époque, Premier, Inc. créa un prix annuel (le « Premier Award ») en vue de mettre à l'honneur les employés

Suite à la page 6 ...

Suite de la page 5 ...

qui incarnaient les valeurs de l'organisation. Ce prix est décerné annuellement à un groupe spécialement choisi d'employés que l'on veut reconnaître et récompenser pour leur engagement soutenu à l'égard des valeurs. En 2004, Premier, Inc. y a ajouté un prix pour les équipes. Les prix sont remis par le PDG lors d'une cérémonie officielle, ce qui permet de renforcer encore davantage les comportements et les attentes.

Les gagnants du « Premier Award » sont invités à faire partie des équipes sur les valeurs à titre de membres. Ces équipes se réunissent tous les trimestres pour discuter des valeurs et pour formuler des suggestions et les mettre en œuvre. Depuis 2000, la conférence sur les valeurs se déroule chaque année et rassemble tous les employés pendant un jour et demi de célébration.

Comme toute autre organisation, Premier, Inc. fait face aux défis que représente l'établissement d'une culture fondée sur les valeurs, mais l'entreprise peut déjà s'appuyer sur la base solide que représentent les employés et les croyances fermement ancrées qu'ils ont au sujet de la bonne manière de se comporter en affaires. De véritables valeurs d'exploitation ont une influence profonde sur l'épanouissement d'une culture éthique. Les valeurs qu'ils partagent aident les employés à adopter un système commun de croyances. Une fois ainsi rassemblés, ces employés auront tendance à s'identifier aux autres et leur expérience personnelle les incitera à adopter une ligne de conduite collective. Ils s'inspireront l'un l'autre et se tourneront vers leurs collègues pour évaluer l'un à propos de certains comportements. Ces employés n'évaluent pas la justesse de leurs actions en fonction des limites définies par la loi; ce sont d'autres normes de conduite qui leur servent de références et influencent leurs actes, que ce soit l'honnêteté, le service au client, la qualité ou autre chose encore. Ces employés ont imposé leurs propres normes et ils cherchent à les respecter et à les faire respecter par leurs collègues.

Conclusion

Premier, Inc. a essayé de bâtir une culture éthique. En favorisant une culture éthique, on donne aux employés la perspective et les ressources qui les aideront à relever les défis en matière d'éthique. La culture fondée sur les valeurs qu'a adoptée l'entreprise a servi de base solide sur laquelle bâtir un environnement éthique. Les employés de Premier, Inc. ont les soutiens nécessaires – des valeurs opérationnelles et des ressources – pour agir avec intégrité.

Certains éléments du présent article ont déjà été publiés en août 2004 dans le Rapport sur l'éthique au niveau fédéral.

² L'information contenue dans ce paragraphe est tirée des recherches et des publications de Rushworth Kidder (Institute for Global Ethics).

BEING A VALUES AND ETHICS COMPANY IN A COMPLIANCE WORLD¹

**By Megan Barry & Jason Lunday
Premier, Inc.**

Introduction

Over the past several years, conversations around ethics and compliance have become common place. The old adage, "everybody's doing it," seems especially apt. But what most companies seem to be doing is compliance. Somehow ethics remains in the background – a good conversation starter, but hardly the focus of most corporate programs.

And yet, what companies need is a strong focus on compliance AND ethics. As workplace pressures increase, and as we pass more laws and regulations to deal with employee behaviors, how can we create a corporate culture where

¹ Some content of this article was previously published in August, 2004 in the Federal Ethics Report.

employees want to do the right thing – not because the law dictates it, but because an organization values and rewards such behavior?

In 1996, the *Institute for Global Ethics*² published a survey on Moral Values. The respondents were asked to rank the people and institutions they relied upon for knowing what is morally right. The respondents ranked six possible sources of authority: modern science, religious leaders, best friends, personal experience, God's word, and government. The most striking result was the tremendous importance given to personal experience. Government was far and away the least important source. And yet, we continue to rely on governments to provide us with a moral compass. So how do companies use an employee's personal experience to create an ethics culture?

About Premier, Inc.

Premier, Inc. is a leading healthcare alliance collectively owned by close to 200 independent hospitals and healthcare systems in the United States. Together, we operate or are affiliated with nearly 1,500 hospitals and other healthcare organizations. Premier's owners generally mirror the composition of the hospital/healthcare system industry in the United States. They include some of the nation's largest and best-known not-for-profit hospitals, healthcare systems and referral centers as well as strong community hospitals.

Premier, Inc. helps members in many ways, including:

- gaining advantages of scale for purposes such as group purchasing of supplies and services;
- achieving greater operational and clinical effectiveness and efficiency in services essential to healthcare, such as clinical performance improvement, biomedical equipment maintenance, and supply chain management;
- sharing the risk of developing new resources needed in healthcare, such as electronic commerce capabilities; and
- seeking out and communicating better ways of providing care – those we discover, or those produced by the scientific community.

One Company's Approach

When introducing our ethics and compliance approach at Premier, we had an excellent starting point - a values-oriented culture. The Ethics and Compliance Office has capitalized on this existing culture, and this has helped to further foster an ethical environment. Since most organizations have a basic commitment to values, this suggests an easy entrée for many companies to build and sustain the 'ethics' elements of an overall ethics and compliance program.

Premier's stated values include: integrity; passion for performance; innovation; and a focus on people. However, Premier has taken the "stated values" and created an environment where those values have become "operating values." Premier has done this in many ways, including presenting the values prominently alongside the company's Core Purpose and other foundational statements, and placing the values on the back of each employee's business cards. However, the biggest and most exciting way that Premier has operationalized its values has been through what we call "Values Conferences."

Values Conferences

In 1996, Premier, Inc. was created from the merger of three different organizations. At that time, management took specific steps to bring the values of all three organizations together by creating a "values initiative." Each organization nominated 4-5 people to select and validate the new organization's values. In 1998, Premier held its first "Values Conference." Over 200 employees were brought together for 3 days to talk about Premier's values and to address the challenge of operationalizing those values. From that conference, teams were created to help identify the underlying behaviors that Premier wanted from each of the stated values. Between 1998-2000, Premier Values became validated competencies and were integrated into our customer satisfaction surveys, our new hire selection process, our performance appraisal process, our employee opinion survey, our multi-source feedback mechanism, and our talent pipeline discussions.

² The information in this paragraph is taken from the research and writings of Rushworth Kidder of the Institute for Global Ethics (IGE).

Also during this time, Premier created an annual Premier Award designed to recognize individuals in the organization who exemplify Premier Values. The award is given annually to a very select group of individuals who are recognized and rewarded for their continuing commitment to the values. In 2004, Premier also added a team award. The awards are presented by the CEO in a formal award ceremony and the occasion is used to once again reinforce behaviors and expectations.

The Premier Award winners go on to serve as members of the Premier Values Teams. These teams meet quarterly to discuss the values and to make and implement suggestions. Since 2000, the Values Conference has become an annual event, and involves all employees gathering for a day and half of celebration.

Like any organization, Premier faces challenges to creating a values-based culture, but the point forward starts with a strong base of employees' deeply-held beliefs about the right way to conduct business. True operating values have a profound effect on fostering an ethical culture. Having shared values helps to unite a company's employees around a common belief system. Once brought together, these employees are likely to identify with one another and, through personal experience, will conduct themselves collectively. They will take their cues from one another and look to colleagues to gauge the appropriateness of certain behaviors. These employees do not measure the appropriateness of their actions based on where the legal line is; they look to other standards of behavior to influence their actions, whether it be honesty, customer service, quality or others. Such employee populations have imposed their own standards to which they seek adherence for themselves and their colleagues.

Conclusion

Premier has attempted to construct an ethical culture. Fostering an ethical culture gives employees the perspective and the resources to assist them in addressing ethics challenges. The company's values-based culture has served as a strong platform from which to further build an ethical environment. Premier, Inc. employees have the necessary supports – operational values and resources – to act with integrity.

VALEURS ET ÉTHIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE : MESURE DU RENDEMENT

Catherine MacQuarrie

L'article suivant est inspiré d'un exposé présenté au 6^{ème} Forum mondial de l'ONU sur la réinvention du gouvernement tenu en République de Corée du Sud en mai 2005.

Le lancement de programmes d'éthique et la création de nouvelles règles visant à contrôler l'argent et les activités ne sont pas suffisants pour maintenir ou restaurer l'intégrité du secteur public. À mon avis, on ne peut obtenir un véritable succès qu'en comprenant et en gérant l'interaction complexe entre les éléments de bonne gouvernance tant au niveau de la prise de décisions politiques qu'à celui de l'administration publique, et en exerçant une influence sur cette interaction.

L'engagement d'un gouvernement à l'égard de l'intégrité doit évidemment reposer sur des règles et des politiques concernant l'utilisation des fonds publics, le contrôle des dépenses, une surveillance indépendante notamment par l'intermédiaire d'un vérificateur général, et la transparence. Il doit prévoir l'instauration d'une administration publique fondée sur le mérite. En outre, des éléments fondamentaux comme des règles régissant les conflits d'intérêts sont nécessaires pour garantir que le bien public ne sera jamais mis en péril par des considérations d'ordre privé.

Cependant, même ces mesures ne suffisent pas. Comme l'indiquent les révélations quasi quotidiennes des dernières années concernant des actes répréhensibles que pourraient avoir commis des fonctionnaires et des politiciens, les règles et les politiques ne garantissent pas un comportement éthique. Peu importe la mesure dans laquelle les allégations sont fondées et aussi petite soit la proportion des activités gouvernementales que les actions malhonnêtes représentent, chacune de ces allégations et actions ébranle la confiance des Canadiens dans le gouvernement. Pour le secteur public, la confiance est l'équivalent de la « valeur des actions détenues par des actionnaires ». La capacité

de gouverner de tout gouvernement démocratique repose - parfois avec beaucoup de difficulté - sur la confiance et la légitimité que lui accordent les citoyens.

Ce qui contribue ou nuit à la confiance des Canadiens dans leurs institutions publiques peut être comparé à un casse-tête compliqué et peu compris. Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique est responsable d'une des pièces du casse-tête, soit voir à ce que la fonction publique ait en place l'infrastructure et les pratiques de gestion nécessaires, qui soient conformes au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et au *Cadre de responsabilisation de gestion* et qui puissent assurer l'existence d'une solide culture axée sur les valeurs et l'éthique. Nous sommes chargés d'un certain nombre de politiques du Conseil du Trésor qui font la promotion des valeurs de l'institution et qui gèrent la conduite éthique. Nous cherchons de plus en plus à aider les ministères non seulement à mettre en œuvre des politiques et des programmes, mais aussi à trouver des façons de vraiment intégrer les valeurs et l'éthique à leurs pratiques de gestion et à déterminer si leurs efforts donnent des résultats.

Mais, comment pouvons-nous savoir si une organisation – ses dirigeants et son personnel – répond aux attentes et si les initiatives liées aux valeurs et à l'éthique ont vraiment des répercussions sur les comportements, ou encore découvrir où des problèmes risquent de survenir?

Éléments moteurs du rendement en matière de valeurs et d'éthique

Nous fondant sur les recherches effectuées au Canada et l'expérience d'autres pays, nous croyons maintenant que cinq grands éléments moteurs sont à l'origine des bons résultats dans le domaine des valeurs et de l'éthique :

1. la vigueur de la culture organisationnelle liée aux valeurs de la fonction publique;
2. l'efficacité du leadership de l'organisation;
3. la qualité de la gestion des personnes – en particulier, la perception qu'ont les employés de l'honnêteté, de l'intégrité et de l'équité au sein de leur propre organisation;
4. la puissance et l'efficacité des systèmes de surveillance et de contrôle de l'organisation, notamment pour ce qui est de repérer et de gérer les domaines où le risque est élevé au chapitre de l'éthique;
5. la mesure dans laquelle des normes de comportement existent et sont appliquées par tous, y compris des mécanismes pour traiter les écarts de conduite.

La mesure dans laquelle on tient compte de ces cinq éléments moteurs au sein d'une organisation contribue aussi à l'obtention de résultats sur le plan du rendement.

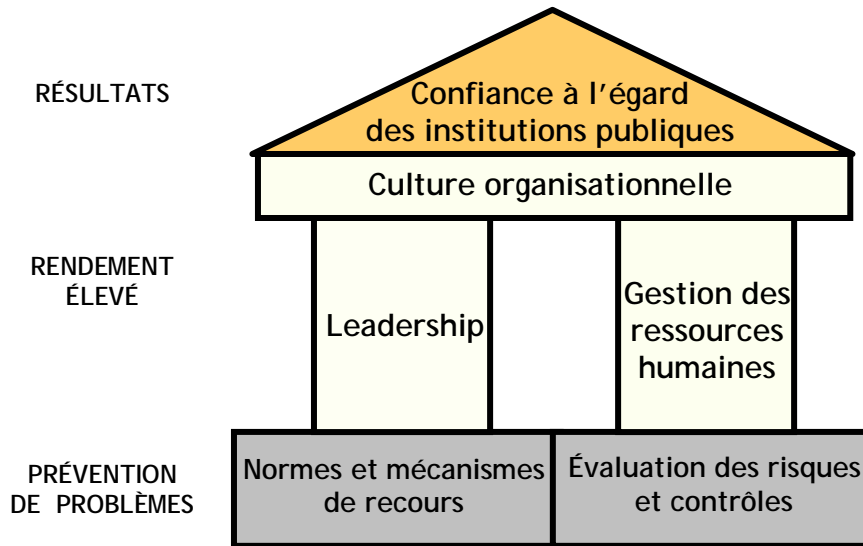
RÉTROSPECTIVE *Suite de la page 3 ...*

soudoyer des fonctionnaires étrangers constitue une infraction, nous n'avons pas suivi les États-Unis et établi de paramètres en matière de sentences qui assureraient une reconnaissance légale des avantages que présentent les programmes d'éthique pour les organisations. De nombreuses entreprises canadiennes n'ont pas voulu entreprendre de travaux sur l'éthique lorsque les conditions économiques étaient mauvaises, alors que dans plusieurs autres pays, les lois les y obligent.

Le climat concernant l'éthique n'est donc pas effroyable mais il pourrait certainement être amélioré, et nous voyons de bonnes réussites dans les programmes d'éthique, particulièrement dans certains secteurs des gouvernements fédéral et du Québec, ainsi que dans certaines entreprises commerciales canadiennes. La grande leçon à tirer du passé ? Ne pas s'arrêter et continuer à faire des progrès dans le domaine de l'éthique. La vertu porte sa propre récompense, mais il en coûtera de plus en plus cher à ceux qui ne s'améliorent pas.

Cornelius von Baeyer est président sortant de l'Association des praticiens en éthique du Canada. On peut le rejoindre à vonbaeyer@cyberus.ca

Les éléments constitutifs du rendement en matière de valeurs et d'éthique



© Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Nous plaçons les deux derniers éléments moteurs – systèmes et normes – dans la catégorie prévention ou gestion des problèmes. C’est sur ces deux aspects que la plupart des organisations axent l’investissement qu’elles font dans des programmes d’intégrité. Cependant, il est évident pour toute personne travaillant dans ce domaine que cela ne suffit pas. Premièrement, l’instauration de normes et de pratiques reconnues ne se fait pas sans leadership et, deuxièmement, toutes les règles du monde n’empêchent pas nécessairement les abus.

Dans le même ordre d’idées, un bon leadership et une gestion efficace des personnes ne permettent à eux seuls ni d’assurer une solide culture éthique ni de protéger une organisation contre les torts causés par des actes répréhensibles délibérés ou par la tendance normale à ce qu’il y ait des conflits de valeurs. Nous ne pouvons pas simplement exhorter les gens à « agir correctement ». Les employés doivent connaître les paramètres de fonctionnement et savoir ce qu’ils doivent faire et ne doivent pas faire pour régler les nombreux problèmes qui se posent chaque jour. Ils doivent également avoir accès à de l’aide et à des conseils et pouvoir obtenir que des mesures soient prises lorsque des questions et des préoccupations sont soulevées.

La carte routière pour les résultats

Se fondant sur ces constatations et sur d’autres recherches, le BVEFP élabore actuellement un cadre de rendement (nous l’appelons simplement la « carte routière ») pour les valeurs et l’éthique dans le secteur public. Ce cadre vise à aider nos ministères et organismes à intégrer davantage les valeurs et l’éthique à leur gestion. Il nous fournira également les outils et l’information nécessaires pour vérifier si nos diverses initiatives permettent vraiment d’obtenir des résultats tant à l’échelle des ministères qu’à celle de l’ensemble du gouvernement.

La carte routière est un tableau divisé sur un axe Y en deux sections contenant les facteurs clés qui ont un effet sur le rendement en matière de valeurs et d’éthique (les éléments moteurs). L’axe X représente les étapes pour améliorer les valeurs et l’éthique et comprend aussi deux sections. La première présente en détail l’infrastructure et les pratiques de gestion que nous nous attendons à voir dans une organisation pour chaque étape de la carte routière, et la seconde précise les indicateurs de succès que nous utiliserions pour évaluer les progrès. Pour chacune des cellules, nous déterminons encore les résultats et les pratiques que nous nous attendrions à voir. Par exemple, « les employés ont confiance en l’honnêteté et en l’intégrité des superviseurs et des cadres supérieurs », « les dirigeants agissent promptement et efficacement afin de corriger les manquements aux valeurs de la fonction publique ou à l’éthique » et « les systèmes de contrôle permettent de repérer les risques et de prévenir les manquements à l’éthique ».

Nous avons subdivisé ces deux sections afin d'ajouter au moins trois niveaux de réalisation dans chaque catégorie. Nous avons fait cela pour démontrer que les résultats ne s'obtiennent pas nécessairement instantanément et qu'un cheminement est en fait nécessaire pour obtenir des résultats.

Ébauche de carte routière pour les résultats en matière de valeurs et d'éthique

Facteurs	Infrastructure et pratiques de gestion			Mesure et amélioration des résultats		
	Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau X	Niveau Y	Niveau Z
8. Confiance						
7. Culture						
6. Personnes						
5. Leadership						
4. Évaluation des risques						
3. Contrôles						
2. Recours et divulgation						
1. Lignes directrices, normes et cadres						

Nous en sommes encore au début de la conception de la carte routière, mais nous n'attendons pas qu'elle soit parfaite. Nous avons commencé à utiliser certains de ses concepts clés cette année pour des évaluations générales et espérons encourager plusieurs ministères à en mettre à l'essai pour la conception et l'évaluation de leurs propres initiatives. Nous serions également ravis de savoir ce que les membres de l'APEC pensent de ces idées et s'ils les jugent appropriées à leur contexte et à leur expérience.

Nous espérons également entreprendre d'autres recherches pour mieux comprendre les éléments moteurs de la confiance des citoyens. Chercher à gagner la confiance du public à l'égard du gouvernement demeure un cheminement probablement sans fin. La confiance est multidimensionnelle et elle repose sur une série d'interactions dont seulement une des composantes est la mesure dans laquelle les fonctionnaires s'efforcent de faire les bonnes choses de la bonne manière. Nous devons collaborer avec d'autres institutions et gouvernements au Canada afin de mieux comprendre la nature de la confiance, dans l'espoir d'avoir de nouvelles indications et idées sur la façon de mieux servir les Canadiens dans tout ce que nous faisons.

Catherine MacQuarrie est directrice générale au Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique (BVEFP), Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. On peut la rejoindre à MacQuarrie.Catherine@hrma-agrh.gc.ca.

PUBLIC SERVICE VALUES AND ETHICS: MEASURING PERFORMANCE

By Catherine MacQuarrie

The following article is based on a presentation made to the 6th UN Global Forum on Reinventing Government, held in the Republic of South Korea, May 2005.

Launching ethics programs and creating new rules to control money and activities are not enough to realize the aim of maintaining or restoring the integrity of the public sector. In my view, real success is achieved only through



understanding, managing and influencing the complex interplay of the elements of good governance, at both the levels of political decision-making and public administration.

A government's commitment to integrity must of course include rules and policies for the spending of public monies, controls on spending, independent monitoring such as through an auditor general, and transparency. It must include the establishment of a merit-based public administration. And to be sure, it has to include such fundamentals as conflict of interest to ensure the public good is never undermined by private considerations.

But even these actions are not sufficient. As we see from the almost-daily revelations over the past few years of possible misconduct by both public servants and politicians, rules and policies do not guarantee ethical conduct. Regardless of the extent to which allegations are true, and no matter how small a fraction of government transactions dishonest acts represent, each one shakes Canadians' trust and confidence in government. Trust and confidence is the public sector's equivalent of "shareholder value". Any democratic government's ability to govern is founded – or flounders - on the trust, confidence and legitimacy invested in it by citizens.

What contributes to or detracts from Canadian's trust and confidence in their public institutions is a complex and little understood puzzle. The Office of Public Service Values and Ethics is responsible for one of those puzzle pieces: ensuring the public service has in place the necessary management infrastructure and practices, consistent with the *Values and Ethics Code for the Public Service* and the *Management Accountability Framework*, to support a strong culture of public service values and ethics. We are responsible for a number of Treasury Board policies that promote the institution's values and manage ethical conduct. Increasingly, we are turning our attention to supporting departments in not only the implementation of policy and programs, but in the question of how to truly integrate values and ethics into management practices and to know if they are getting results for their efforts.

But how can we recognize: whether an organization – its leaders and staff – is performing according to expectations; whether values and ethics initiatives are having any real impact on behaviour; or discover where problems might be lurking?

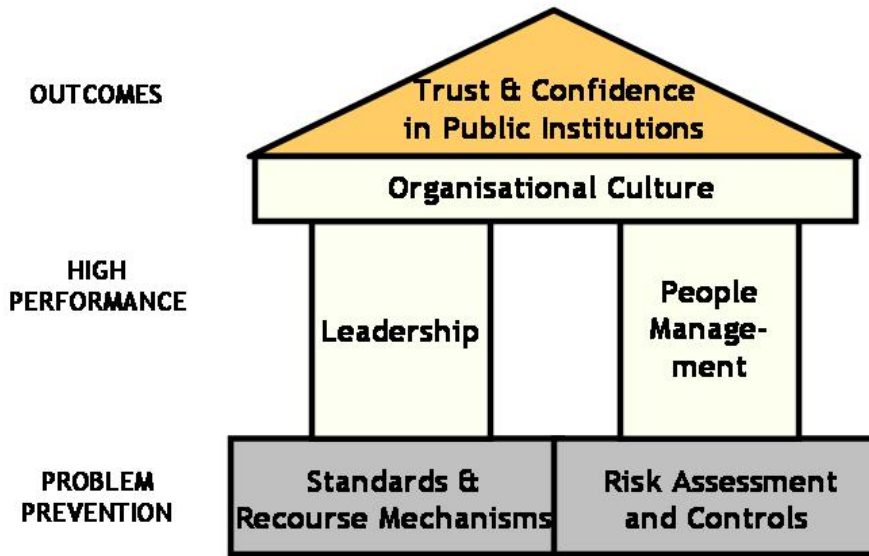
Drivers of Values and Ethics Performance

Looking at research within Canada and the experience of other countries, we now believe that there are five main drivers for getting good results in values and ethics. These include:

1. The strength of the organization's public service values culture;
2. The effectiveness of the organization's leadership;
3. The quality of people management – in particular, what employees perceive as the level of honesty, integrity and fairness within their own organization;
4. The strength and efficacy of the organization's monitoring and control systems, including identifying and managing high ethical risk zones; and
5. The extent to which behavioural standards exist and are applied by all, including mechanisms for dealing with breaches.

The extent to which all five drivers are being attended to within an organization also contributes to performance results.

The Building Blocks of Values and Ethics Performance



© Public Service Human Resources Management Agency of Canada

The bottom two – systems and the standards - we categorize as problem prevention or problem management. This is where we see most organizations put the vast majority of their investment in integrity programs. However, it is obvious to anyone working in this field that this is insufficient. For one, the inculcation of accepted standards and practice will not arise without leadership. And two: all the rules in the world do not necessarily safeguard systems from abuse.

By the same token, good leadership and people management are not enough to ensure a strong ethical culture or to protect an organization from harm through deliberate acts of wrongdoing or a normal tendency for values conflicts to be present in the operation. We can't simply exhort people to "do the right thing!" Employees need to know their operating parameters; what they ought or ought not to do about the many issues they face each day. They must also have support, guidance and the ability to get action when questions and concerns arise.

The Results Roadmap

Using these understandings and building on other research, OPSVE is developing a performance framework (we call it simply "the Roadmap") for public sector values and ethics. The aim of the framework is to help further integrate values and ethics into the management of our departments and agencies. It will also give us the tools and information to see whether our various initiatives are actually achieving results, both in departmental results and for the whole of government.

The roadmap is a chart, divided into two sections along a y axis, which consists of key factors affecting values and ethics performance (the drivers). The x axis consists of the steps for improving values and ethics, and is also made up of two sections – one that details the management infrastructure and practices we expect to see in an organization for each element of the roadmap, and the second detailing what indicators of success we would use to assess progress. For each of the cells we are still crafting the results, outcomes and practices we would expect to see. Some examples: "employees have trust in the honesty and integrity of supervisors and senior managers"; "leaders are prompt and effective in correcting breaches in public service values or in ethical conduct"; "control systems are effective in identifying risks and preventing breaches in ethical conduct".

We have broken these two sections down further to add at least three levels of achievement in each category. We have done this to illustrate that results aren't necessarily immediate – that there is in fact a journey that one must take to get results.

Draft Values and Ethics Results Roadmap

Factors	Infrastructure and Management Practices			Measure and Improve Results		
	Level A	Level B	Level C	Level X	Level Y	Level Z
8. Trust						
7. Culture						
6. People						
5. Leadership						
4. Risk Assessment						
3. Controls						
2. Recourse and Disclosure						
1. Guidelines, Standards & Frameworks						

It is still early days in designing the roadmap, but we are not waiting until we get it right. We have started using key concepts from it this year in general assessments, and hope to encourage several departments to try it out in designing and evaluating their own initiatives. We'd also be delighted to hear from EPAC members about these ideas and whether they see them as being relevant in their own context and experience.

We are also hoping to embark on further research into better understanding what drives citizens' trust and confidence. The quest for public trust in government is a journey likely without end. Trust is multifaceted, arising from a series of interactions, only one component of which is the extent to which public servants strive to do the right thing, the right way. We need to work with other institutions and governments in Canada to try and better understand the nature of trust and confidence, with the hopes of gaining new insights and ideas on how we can better serve Canadians in everything we do.

Catherine MacQuarrie is Director General of the Office of Public Service Values and Ethics (OPSVE), Public Service Human Resources Management Agency of Canada. She can be contacted at MacQuarrie.Catherine@hrma-agrh.gc.ca.

NEW REGULAR FEATURE!!!

EPAC ETHICS CHALLENGE #1: A CASE OF FRAUD

As an ethics practitioner, what advice would you give to John in the following situation? Send your answer to epac_ethics_challenge@yahoo.ca

Continued on page 15...

NOUVELLE RUBRIQUE!!!

L'APEC VOUS MET AU DÉFI EN ÉTHIQUE N° 1 : UN CAS DE FRAUDE

En tant que praticien en éthique, que conseillerez-vous à John dans la situation décrite ci-dessous? Faites parvenir votre réponse à epac_ethics_challenge@yahoo.ca

Suite à la page 15 ...

Continued from page 14...

The best three responses, as judged by EPAC Magazine's editorial board, will be posted on the EPAC website at www.epac-apec.ca. Winners will also receive an official EPAC pen and notepad set.

John Smith is an accountant with Brown and Associates, a well-respected firm whose major client is a conglomerate called ABC. ABC is comprised of 8 companies with annual revenues in excess of \$80 million. John has been assigned as the auditor for ABC.

Margaret Devoe, the CEO of ABC has been with the company for over 20 years and works out of head office in Atlanta. The accounting department is situated several hours away in another city. The accounting manager, Julie Fennema, joined the company four years ago as an administrative assistant to George Kennedy the President of DEF, one of the subsidiaries of ABC. About a year ago, George and Julie began a romantic relationship and, on George's recommendation, Julie was promoted to the position of accounting manager for ABC. Julie, George and Margaret Devoe have signing authority for ABC, however Julie and George in essence have control over all of the assets of ABC.

Shortly after John Smith's arrival at ABC, he becomes concerned about the apparent lack of internal controls and the possibility of collusion given the relationship that exists between Julie and George. John's attempts to meet with Julie, or to get information from her are met with rude responses and lack of cooperation. However, John persists and finally receives trial balances for all of the companies. When he notes that there are errors throughout the entire document, he makes the necessary corrections and asks again to meet with Julie to discuss some of his questions and concerns. At their meeting, Julie is unable to answer any of his questions and the meeting ends with her storming out of the office, speaking to George who informs John that any further conversations should be with him.

Over the next few days, Sarah Vertin, the administrative assistant to Julie, asks to speak to

Continued on page 16...

Suite de la page 14 ...

Les trois meilleures réponses, choisies par le comité de rédaction du Magazine APEC, seront affichées sur le site Web de l'APEC (www.epac-apec.ca). Les gagnants recevront également le stylo et le bloc-notes officiels de l'APEC.

John Smith est comptable chez Brown and Associates, cabinet hautement respecté dont le client principal est un groupe commercial dénommé ABC. ABC comprend huit compagnies dont les revenus annuels dépassent les 80 millions de dollars. On a confié à John la responsabilité de la vérification financière d'ABC.

La PDG d'ABC, Margaret Devoe, travaille pour le groupe commercial depuis plus de 20 ans. Son bureau se trouve à Atlanta, au siège social. Le service comptable est situé dans une autre ville, à plusieurs heures de là. La gestionnaire responsable de la comptabilité, Julie Fennema, a été embauchée il y a quatre ans comme adjointe administrative de George Kennedy, président de DEF, l'une des filiales d'ABC. Il y a environ un an, George et Julie ont commencé une liaison amoureuse et, par suite des recommandations de George, Julie a été promue gestionnaire de la comptabilité pour ABC. Julie, George et Margaret Devoe ont la procuration de signature pour ABC; fondamentalement toutefois, Julie et George ont le contrôle de tous les actifs d'ABC.

Peu après son arrivée à ABC, John Smith commence à s'inquiéter du manque apparent de mécanismes de contrôle internes et des possibilités de collusion étant donné les rapports qui existent entre Julie et George. John essaie à plusieurs reprises de rencontrer Julie ou d'obtenir d'elle des renseignements, mais il se heurte à un manque de collaboration et à des réponses impolies. John persévère cependant et finalement reçoit les balances de vérification de toutes les compagnies. Lorsqu'il s'aperçoit qu'il y a des erreurs partout dans le document, il apporte les corrections nécessaires et demande à nouveau à rencontrer Julie pour discuter de ses préoccupations et des questions qu'il se pose. Lors de leur rencontre, Julie est incapable de répondre à aucune de ses questions et la réunion se termine lorsque Julie sort en claquant la porte et va parler à George.

Suite à la page 16 ...

Continued from page 15 ...

John. During their conversation, she informs him that she is the fifth person in a year to hold the position. Apparently Julie has a bad temper and all of the previous administrative assistants have left or been fired as a result of confrontations. Sarah is a single parent, quite concerned about her job and about what she considers “unethical behaviour” on the part of Julie and George. She informs John that she suspects that they have been charging the company for dinners and trips that they take together under the guise of business. She has spoken to Margaret Devoe about her concerns, however Margaret says that she is unwilling to investigate without proof and that she values the contributions that Julie and George have made to the company, as well as their support of her. Sarah is quite convinced that if or when Julie and George find out about her conversation with Margaret, she will be fired. It is for this reason that she has confided in John.

John offers his concerns in writing to Bill Brown, President and CEO of Brown and Associates. John states that there are poor internal controls, insufficient record keeping, lack of cooperation and suggestions that Julie and George have been using company funds for their personal use. He recommends that these issues be brought to the ABC Board. However, Bill Brown does not respond to John's report and, in fact, Brown and Associates decide to issue an unqualified opinion on the audit. The concerns about fraud are not brought to the Board for discussion. Sarah Vertin is fired for “poor work habits” and “insubordination”.

This month's EPAC Ethics Challenge was prepared by:

*Dr. James A. Hynds
Clinical Ethics Fellow
University of Toronto
Joint Centre for Bioethics*

*Dr. Hazel Markwell
Director
Centre for Clinical Ethics a shared service of
Providence Healthcare, St. Joseph's Health
Centre & St. Michael's Hospital*

Suite de la page 15 ...

Ce dernier informe John que, s'il a des questions, il doit désormais s'adresser à lui.

Au cours des jours qui suivent, l'adjoite administrative de Julie, Sarah Vertin, demande à parler à John. Elle lui signale au cours de leur conversation qu'elle est la cinquième personne à occuper le poste d'adjoite. Apparemment Julie a mauvais caractère et toutes les adjointes administratives précédentes ont donné leur démission ou ont été congédiées par suite de conflits. Mère seule, Sarah s'inquiète beaucoup au sujet de son emploi et de ce qu'elle considère comme un « comportement contraire à l'éthique » de la part de Julie et de George. Elle informe John qu'elle les soupçonne de faire passer les dîners et les voyages qu'ils font ensemble dans les dépenses d'affaires de la compagnie. Elle a fait part de ses préoccupations à Margaret Devoe; cette dernière toutefois ne tient pas à enquêter en l'absence de preuves et elle apprécie ce que Julie et George ont apporté à la compagnie, ainsi que le soutien qu'ils lui apportent personnellement. Sarah est entièrement convaincue que lorsque Julie et George seront au courant de sa conversation avec Margaret, si jamais ils le devenaient, elle sera congédiée. C'est pour cette raison qu'elle a fait ces révélations à John.

John fait part de ses inquiétudes dans une note à Bill Brown, président et directeur général de Brown and Associates. John indique que les contrôles internes sont faibles, les comptes insuffisamment bien tenus, la collaboration absente et qu'on laisse entendre que Julie et George utilisent les fonds de la compagnie à leurs fins personnelles. Il recommande que ces questions soient présentées au conseil d'administration d'ABC. Bill Brown cependant ne répond pas au rapport de John et en fait, Brown and Associates décide d'émettre une opinion sans réserve sur la vérification. Les préoccupations touchant la possibilité de fraude ne sont pas soumises pour discussion au conseil d'administration. Sarah Vertin est congédiée en raison de « mauvaises habitudes de travail » et d'« insubordination ».

Le défi en éthique du mois a été préparé par :

*James A. Hynds
Clinical Ethics Fellow
University of Toronto
Joint Centre for Bioethics*

*Hazel Markwell
Directeur
Centre for Clinical Ethics (centre au service de Providence
Healthcare, St. Joseph's Health Centre et St. Michael's
Hospital)*



About Us

The Ethics Practitioners' Association of Canada (EPAC) promotes ethical practices in organizations, and supports ethics practitioners across Canada.

We have a brand new website at www.epac-apec.ca We are very proud of this new service to the organizational ethics community. Please take a moment to check it out!

The website features a calendar of events – we welcome information on non-profit events for posting – contact service@epac-apec.ca

The website also includes our Competency Profile of Ethics Practitioners and much other information, in English and French.

We invite you to join EPAC, or sponsor an event or publication. Or just browse the site and bookmark it. And please pass on this message to others who may be interested!

Bill Maxwell
Chair, Ethics Practitioners' Association of Canada

L'Association des praticiens en éthique du Canada (APEC) encourage l'adoption de pratiques éthiques au sein des organisations et apporte son soutien aux praticiens en éthique partout au Canada.

Nous avons maintenant un tout nouveau site Web à l'adresse www.epac-apec.ca Nous sommes très fiers de ce nouveau service offert à la collectivité des praticiens en éthique. Prenez un moment de votre temps pour aller découvrir ce nouveau site!

Le site Web comporte un calendrier des événements à venir – nous afficherons avec plaisir les informations que vous nous enverrez sur tout événement à but non lucratif. Veuillez communiquer avec service@epac-apec.ca.

Ce site Web comprend également notre « Profil des compétences des praticiens » et bien d'autres documents et renseignements – aussi bien en français qu'en anglais.

Nous vous invitons à devenir membre de l'APEC ou à commanditer un événement ou une publication. Ou, découvrez tout simplement notre site et ajoutez-le à votre liste de sites favoris. Veuillez transmettre ce message à tous ceux et celles qui pourraient s'intéresser à notre site.

Bill Maxwell
Président, Association des praticiens en éthique du Canada

