



# Magazine

Numéro spécial Québec

Special Issue on Quebec

Fall 2004 / Automne 2004  
Vol. 4, No. 2 / vol. 4 n° 2

- 2** UN CLIN D'ŒIL DU QUEBEC
- 3** A VIEW FROM QUEBEC  
PRIX APEC-CIREA-  
LABORATOIRE D'ETHIQUE  
PUBLIQUE
- 4** EPAC-CIREA-LABORATOIRE  
D'ÉTHIQUE PUBLIQUE  
STUDENT PRIZE
- 5** DE L'ÉTHIQUE À LA  
DÉONTOLOGIE CHEZ  
DESJARDINS
- 6** FROM ETHICS TO A CODE OF  
CONDUCT AT DESJARDINS
- 7** ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE :  
UNE COHABITATION DIFFICILE  
MAIS INDISPENSABLE
- 8** ETHICS AND RULES OF  
CONDUCT: A DIFFICULT BUT  
NECESSARY COEXISTENCE
- 9** LA RENCONTRE DE LA  
DÉONTOLOGIE ET DE  
L'ÉTHIQUE SUR LE TERRAIN
- 10** HOW RULES OF CONDUCT  
AND ETHICS MIX IN THE FIELD
- 11** ÉTHIQUES ET DÉONTOLOGIE :  
UNE ALLIANCE POSSIBLE?
- 13** ETHICS AND RULES OF  
CONDUCT: IS AN ALLIANCE  
POSSIBLE?
- 14** VALEURS OU NORMES ?  
CONCILIATION IMPOSSIBLE ?
- 15** NORMS AND VALUES: TWO  
CONFLICTING APPROACHES?  
CONCILIER ÉTHIQUE ET  
DÉONTOLOGIE :  
L'EXPÉRIENCE MENÉE PAR  
OCCOPPO
- 17** RECONCILING ETHICS AND  
PROFESSIONAL CONDUCT:  
THE EXPERIENCE OF  
OCCOPPO

## LE MESSAGE DE LA PRÉSIDENCE DE L'APEC

*Cornelius von Baeyer*

Voici notre premier numéro consacré entièrement à des articles provenant du Québec, tirés principalement des présentations données lors de la conférence de l'APEC qui s'est tenue le 5 mai dernier à Mont-Saint-Hilaire.

Le thème est éthique et respect des règles, valeurs et codes – deux approches souvent mises en opposition avec lesquelles beaucoup d'entre nous ont eu à se débattre. Au Québec, de toute évidence, les choses ne sont pas aussi blanches ou noires!

Nous espérons que nos lecteurs profiteront de l'expérience des personnes qui ont collaboré à ce numéro, que nous remercions toutes très sincèrement. Un gros merci aussi à Diane Girard, qui a présidé la conférence et rassemblé les articles que nous vous présentons, et à Zac Ezekiel, le rédacteur du Magazine. N'hésitez pas à nous transmettre vos suggestions pour nos prochains numéros.

## MESSAGE FROM THE EPAC CHAIR

*Cornelius von Baeyer*

This is our first issue composed entirely of articles from Quebec, and our first issue based primarily on presentations at an EPAC conference (the one held 5 May 2004 in Mont-Saint-Hilaire).

The subject is ethics and/or compliance, values versus rules – two competing approaches that many of us have tried to grapple with. In Quebec this is clearly not an either-or proposition!

We hope readers will benefit from the insights of our contributors. We thank each of them, and also Diane Girard who led the conference and assembled the articles for this issue. And thanks to Zac Ezekiel the regular editor of the Magazine. Remember: ideas for future editions are always welcome.

## UN CLIN D'ŒIL DU QUÉBEC

*Par Diane Girard, Consultante en valeurs et éthique, Vice-présidente de l'Association des praticiens en éthique du Canada, Responsable de la Section Québec ([dianegirard1@sympatico.ca](mailto:dianegirard1@sympatico.ca))*

Le but de ce numéro spécial consacré à l'éthique organisationnelle au Québec est double. D'une part, en un clin d'œil, montrer un peu à nos collègues des autres provinces et des États-Unis ce qui se trame ici en cette matière. D'autre part, puisque le thème du colloque annuel de 2004 de la Section Québec de l'APEC, « Concilier éthique et déontologie », avait suscité l'intérêt de plusieurs personnes qui n'avaient pu y assister il devenait important de partager la richesse des réflexions que nous y avons faites. Ce numéro ne prétend pas être un résumé exhaustif de l'état de l'éthique organisationnelle au Québec ; il se veut simplement un reflet de certaines réflexions sur cette grande question, tel que vu par nos conférenciers et collaborateurs, majoritairement québécois.

Plusieurs auteurs et praticiens québécois insistent sur la nécessité d'une approche à l'éthique organisationnelle basée sur des valeurs partagées et le dialogue. En pratique, toutefois, il faut bien le dire, la plupart des initiatives mises en place dans nos organisations sous le vocable de l'éthique, par le passé, se résumaient au respect de certaines règles de conduite, sous peine de sanction. Cependant, on assiste depuis quelques années à une évolution vers une approche basée davantage sur les valeurs partagées et le dialogue, tel qu'en font foi certains articles de ce numéro.

Dans un tel contexte, l'emphase est mise davantage sur la clarification des valeurs clés de l'organisation et de ses membres, l'évaluation des pratiques courantes à la lumière de celles-ci, l'autonomie, le développement de la sensibilité à l'éthique et des habiletés de prise de décision ainsi que le dialogue. Une telle orientation préconise entre les parties aux prises avec un enjeu un dialogue franc et honnête, celui de personnes de bonne volonté désirant agir de façon responsable et trouver ensemble une

solution aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

Ce survol de l'éthique au Québec ne saurait se passer, pour le bénéfice de nos lecteurs d'ailleurs, de la mention de certaines législations visant à encourager la mise en place de dispositifs en matière d'éthique et/ou s'assurer de certains comportements. Ainsi la *Loi sur la Fonction publique* contient des dispositions concernant le comportement attendu des fonctionnaires, notamment quant à la loyauté, la discrétion, les conflits d'intérêts et la neutralité politique. Un code de conduite et une *Déclaration des valeurs de la Fonction publique québécoise* viennent compléter ce portrait.

Le gouvernement québécois a également voulu encourager certaines pratiques parmi les administrateurs publics en modifiant la loi sur le Conseil exécutif et en adoptant le règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics. Cette législation s'applique aux membres du conseil d'administration des sociétés d'État et des agences et impose l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie qui leur est propre et qui s'adresse à ces administrateurs. L'adoption d'un tel code est également exigée de diverses organisations des secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Le règlement prévoit par ailleurs certaines règles de conduite minimales en matière de discrétion, de conflits d'intérêts, d'indépendance, d'utilisation de fonds publics, de confidentialité et de cadeaux, en plus de prévoir certaines interdictions en matière de rémunération.

On ne saurait passer sous silence, finalement, la modification à la *Loi sur la santé et les services sociaux*, en 1991, laquelle imposait aux établissements de soins de santé et services sociaux l'obligation de se doter d'un code d'éthique traitant pour le moins des droits des bénéficiaires. Il est intéressant de noter, d'ailleurs, la grande diversité des approches adoptées en application de cette législation. Ainsi, par exemple, certains établissements ont préféré une approche très centrée sur des valeurs partagées, et ont consulté leurs membres et bénéficiaires à ce sujet, alors que d'autres s'en sont tenues à édicter des règles et des comportements précis et

à les imposer. Certains s'en sont tenus à la lettre de la loi, traitant seulement des droits des bénéficiaires, alors que d'autres ont inclus des volets relatifs à la façon de gérer et aux relations interpersonnelles.

J'ose espérer que ce trop bref survol de quelques éléments liés à l'éthique organisationnelle, au Québec, et les articles qui suivent, sauront aiguïser l'intérêt de nos collègues d'ailleurs sur ce qui se passe ici et enrichir la réflexion de ceux d'entre vous qui n'ont pu participer au colloque de mai 2004. Je vous invite tous à participer en grand nombre aux activités de l'Association, y compris à notre colloque annuel qui sera de retour en mai prochain !

## A VIEW FROM QUEBEC

*By Diane Girard, Consultant on Values and Ethics, Vice-Chair of the Ethics Practitioners' Association of Canada, Coordinator of EPAC's Quebec Chapter ([dianegirard1@sympatico.ca](mailto:dianegirard1@sympatico.ca))*

The purpose of this special edition devoted to Quebec is twofold. The first aim is to let our colleagues and readers from elsewhere get a glimpse of current approaches to ethics in organizations here. The second is to allow a greater dissemination of the presentations made at EPAC Quebec's sixth annual conference held in Mont-Saint-Hilaire in May 2004. This year, the conference focused on how to transition from a typical rules-based regime (the "rules of conduct" approach) to a way of working based on values and dialogue (the "ethics" approach). The topic was how to reconcile these two approaches, viewing them as complementary rather than exclusive.

Leading Quebec authors and practitioners insist on an approach to ethics that is based more on shared values and dialogue. In practice, most initiatives that have been implemented in Quebec organizations in the past, as elsewhere in Canada, favoured a rules-based approach. However, in recent years, the trend towards a more values- and dialogue-based approach, or at least a hybrid approach, has been increasing.

## PRIX APEC-CIREA-LABORATOIRE D'ETHIQUE PUBLIQUE "MISSION-BASED INVESTING: CURRENT PRACTICES AND PERCEIVED BARRIERS AMONG FOUNDATIONS AND ENDOWMENTS IN QUEBEC"

*La Section Québec de L'APEC, en collaboration avec le Centre interuniversitaire en éthique appliquée (CIREA) et le Laboratoire d'éthique publique (ENAP) ont remis, au cours du colloque de 2004, leur prix étudiant à Mme Brenda Plant. Ce prix s'adresse aux étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles inscrits à une université québécoise qui, dans leur activités de synthèse, leur essai, leur mémoire ou leur thèse de doctorat, peu importe la discipline, ont apporté une contribution significative au développement de l'éthique en contexte organisationnel. Ce qui suit est un résumé de son mémoire.*

« Le placement socialement responsable (PSR) ou la pratique qui intègre des préoccupations sociales et éthiques dans les décisions d'investissement est un phénomène qui est incontestablement en essor. Étant par nature des institutions de capitalisation avec des buts sociaux, les fondations et les fonds de dotations semblent être des partisans naturels d'une pratique de placement en adéquation avec la mission (PAM).

Cette étude vise à présenter les stratégies, les racines historiques et l'évolution de ce genre d'investissement institutionnel. En outre, nous évaluons le contexte juridique du PAM au Canada et passons en revue les études empiriques qui ont été menées sur les implications financières des différentes stratégies associées au PAM. Sont également présentés les résultats de notre étude empirique qui dresse un bilan de la situation actuelle des investissements des fondations et des fonds de dotations au Québec. En analysant les obstacles à la pratique de PAM au Québec, nous constatons que l'origine linguistique, le volume des actifs, la sensibilisation au PAM ainsi que l'interprétation de charité

*Suite à la page 4 ...*

The following articles will illustrate this trend. The focus therefore is shifting to defining shared values, evaluating current practices in light of these, developing ethical awareness and autonomous ethical decision-making capabilities, and open dialogue. Such a focus and the necessity for dialogue between all parties concerned when an ethical issue arises are crucial to our view of ethics: a dialogue between people seeking to act responsibly and to find ways to resolve problems.

It might be of interest to note that Quebec also has specific legislation related to ethics. The *Public Service Act*, which governs all government employees, has a specific chapter related to ethical behaviour, focussing mainly on conduct related to loyalty, discretion, avoidance of conflicts of interest, and political neutrality. A code of conduct and a statement of values have also been adopted for all government employees.

The Quebec government has also tried to enhance ethical practices among public office holders in Crown corporations by means of a specific piece of legislation on standards of ethics and professional conduct applicable to them. The act applies to members of the board of directors of government agencies or corporations, and requires each of these institutions to establish a code of ethics and professional conduct applicable to its directors. The act imposes a similar obligation on various institutions in the sectors of education, health and social services. A by-law adopted under this act provides certain minimal rules of conduct related to topics such as discretion, conflicts of interest, independence, use of public funds and property, confidentiality of information and gifts. The by-law also regulates or prohibits certain practices relating to the remuneration of public office holders.

In 1991 Quebec also adopted amendments to its law regulating health and social services to introduce the obligation for each institution in these sectors to adopt a code of ethics, mainly regarding the rights of patients or clients. Interestingly enough, great diversity is found in the way different organizations have applied the law. For example, while some organizations have focused on shared values in their code, others

*Suite de la page 3 ...*

semblent influencer le comportement de ces institutions quand au PAM. Certaines explications pour ces variances sont avancées. L'étude identifie également un nombre important de barrières à la pratique de PAM. L'étude conclue que la présence des PAM parmi les fondations et les fonds de dotations au Québec, même si elle est peu répandue, reste encourageante, et que les obstacles semblent surmontables par l'éducation et la sensibilisation. L'étude a des retombées pratiques en matière de gestion de risque réputationnel relié à un manque de cohérence entre la mission de l'institution, et l'utilisation de la majorité de ses ressources. »

*Les personnes intéressées à en savoir davantage sont invitées à communiquer avec l'auteure, Brenda Plant, par courriel : [brenda.plant@sympatico.ca](mailto:brenda.plant@sympatico.ca)*

**EPAC-CIREA-LABORATOIRE D'ÉTHIQUE  
PUBLIQUE STUDENT PRIZE  
"MISSION-BASED INVESTING: CURRENT  
PRACTICES AND PERCEIVED BARRIERS  
AMONG FOUNDATIONS AND ENDOWMENTS  
IN QUEBEC"**

*At its 2004 conference, EPAC's Quebec chapter, in collaboration with the Centre interuniversitaire en éthique appliquée (CIREA) and the Laboratoire d'éthique publique (ENAP) awarded the student prize to Brenda Plant ([brenda.plant@sympatico.ca](mailto:brenda.plant@sympatico.ca)). The prize is open to 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> year students enrolled in a Quebec university who, in their synthesis, essay paper or doctoral thesis, in any discipline, made a significant contribution in improving or establishing ethics in an organizational context. Following is a summary of her paper.*

"The recent and impressive growth of socially responsible investing has been motivated by preoccupations with generating income for the future in a way that does not compromise religious, social or environmental values.

*Continued on page 5 ...*

*Continued from page 4...*

Given their same dual preoccupation with generating income for the future and supporting social causes, foundations and endowments would appear to be likely practitioners of mission-based investing (MBI). Nonetheless, there remains a serious gap within investment literature relating to MBI globally, and research specific to MBI within Quebec-based foundations and endowments is virtually non-existent. It has been hypothesized in the literature on the subject that three major barriers to MBI exist among foundations and endowments: (1) the psychological and cultural divide between the people responsible for investments and the people responsible for granting; (2) the perception that MBI is not legal; and (3) the perception that MBI would compromise financial performance. Empirical data on the validity of these theorized barriers is lacking. This study aimed to address these identified gaps within investment literature related to MBI by looking to (A) document the current investment practices of foundations and endowments in Quebec, and (B) test the posited barriers to MBI.

By means of an exploratory empirical study, the study sought to meet these objectives through interviews with representatives of a variety of foundations and endowments in Quebec. It was found that 35.6% of the sample institutions are currently engaged in some form of MBI. Anglophone institutions appear more likely to engage in MBI than Francophone institutions, and large institutions (asset base greater than \$100,000,000) appear more likely than smaller institutions to adopt the practice. Linguistic origin, asset size, exposure to MBI and an institutions interpretation of charity appear to have an influence on investment behaviour with respect to MBI. Possible explanations for these variations are advanced, but the details of these influences remain uncertain. With some further qualifiers, the three hypothesized barriers to MBI were supported by the study, and additional important barriers were identified. The most significant barrier being that MBI is perceived to be too complicated. The study concludes that while the comprehensiveness of the observed instances to MBI is lacking, the fact that some institutional shareowners with social missions are beginning to be more accountable, is encouraging. It is posited that the perceived barriers are surmountable with awareness-raising on the available resources to facilitate conversion to MBI, hard money financial education on MBI, and exposure to the concept and its multiple manifestations. Despite moments of insight and some feedback as to the integration of social and environmental considerations into an investment policy as a result of the awareness raised by this study, the data confirm the hypothesis that MBI remains a relatively untapped resource of foundations and endowments in the pursuit of their mission.”

focused on the rights of patients or on listing specific behaviors expected of staff. In certain

cases, employees and unions were consulted and part of the preparation of the code, while other institutions adopted a top-down management-imposed code. Some have made the code much broader than what the law specified, others limited themselves to compliance with the law.

I hope this all too brief survey of ethics in Quebec will have stimulated your interest. And, of course, you are welcome to join us for future annual conferences, held at the beginning of May every year!

## **DE L'ÉTHIQUE À LA DÉONTOLOGIE CHEZ DESJARDINS**

*Points saillants de la conférence donnée par Mme Pauline D'Amboise, Secrétaire générale du Mouvement Desjardins et étudiante à la maîtrise en éthique appliquée*  
([pauline.damboise@desjardins.com](mailto:pauline.damboise@desjardins.com))

Depuis 104 ans, le Mouvement des caisses Desjardins, un groupe financier intégré de nature coopérative, se développe en étant guidé par l'idéal coopératif qu'il cherche, de façon constante, à traduire dans ses pratiques commerciales et de gestion. Cet idéal s'appuie notamment sur les valeurs de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. Les coopérateurs qui ont contribué et qui contribuent toujours à son développement sont animés par une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la

responsabilité sociale et l'altruisme. C'est de l'application concrète de cette éthique dont il est question ci-après.

C'est en 1989 que le législateur québécois a imposé au Mouvement l'obligation de se doter d'un code de déontologie, et ce dans le contexte du décloisonnement des services financiers. En effet, les risques de conflits d'intérêts devenaient alors plus probables et il souhaitait que le Mouvement se donne un encadrement plus formel. En 2001, suite à une grande réorganisation ayant conduit à la mise en place d'une seule fédération de caisses (au lieu de 11 fédérations et d'une confédération), on a instauré au niveau provincial un seul conseil de déontologie, confié la responsabilité de la fonction «déontologie» au Secrétariat général de l'organisation, mis sur pied une équipe de trois conseillers en déontologie au service des dirigeants élus et des employés et finalement, on a renforcé le volet éthique de code de déontologie.

Pourquoi faire un passage de la déontologie à l'éthique ? Parce que l'on s'est vite rendu compte que la législation n'était pas suffisante pour assurer les standards éthiques attendus par Desjardins et que les règles déontologiques adoptées en 1989 devenaient un habit trop étroit pour évaluer les situations de plus en plus complexes. Aussi, on voulait prendre une approche de prévention. La meilleure façon d'y arriver était de se donner un outil qui favoriserait le développement de la prise de décision responsable chez les personnes, c'est-à-dire cette capacité à prendre des décisions qui tiendront compte des valeurs énoncées précédemment et des conséquences sur autrui de leurs décisions et qu'ils seront ensuite en mesure de justifier.

C'est ainsi que le nouveau Code d'éthique et de déontologie est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2004. Celui-ci met l'accent sur les valeurs de Desjardins, sur les trois grands principes éthiques découlant de ces valeurs et ensuite sur onze règles déontologiques communes à toutes les composantes de Desjardins, dont trois donnent une ouverture à une évaluation éthique, soit celles portant sur les conflits d'intérêts, les gratifications et les fonctions incompatibles.

Pour y arriver, nous avons retenu une approche graduelle. Nous avons d'abord prévu des séances de formation pour les membres du conseil de déontologie pour qu'ils se familiarisent à l'évaluation éthique. Nous avons retenu à cette fin les services d'un formateur en éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke. Ensuite, nous avons commencé à introduire ce concept dans le processus de traitement des demandes d'avis, dans l'analyse des dossiers et dans nos modes d'intervention auprès des personnes impliquées dans des situations éthiques et déontologiques. A suivi le développement de séances de sensibilisation s'appuyant sur une étude de cas à l'intention des dirigeants élus (ils sont plus de 7 000 chez Desjardins !) l'une appelée «Votre quotient déontologique» et l'autre «De la déontologie à l'éthique». Enfin, diverses activités de sensibilisation ont été entreprises dans les revues de l'entreprise.

L'année 2004 sera marquée par l'élaboration et la diffusion :

- d'un guide d'application du Code d'éthique et de déontologie
- d'un aide-mémoire qui illustre en deux pages les dispositions du code
- d'articles de sensibilisation dans les revues de l'entreprise
- d'une ligne confidentielle pour recevoir les signalements d'actes contraires à l'éthique.

Voilà tout un programme !

## FROM ETHICS TO A CODE OF CONDUCT AT DESJARDINS

*Highlights of the presentation by Pauline D'Amboise, General Secretary, Desjardins Group and Masters' student in applied ethics ([pauline.damboise@desjardins.com](mailto:pauline.damboise@desjardins.com))*

For 104 years, the Desjardins Group, a financial and cooperative group, has been guided by the cooperative ideal which it strives to incorporate in its commercial and management practices. This ideal is based mainly on the democratic values of equality, fairness and solidarity. Coop members who contributed to its development, and still do,

are motivated by an ethic based on honesty, transparency, social responsibility and altruism. The practical application of this ethic is discussed later.

In 1989, the Quebec legislature required the Group to adopt a Code of Conduct in light of the deregulation of the financial services industry. With the increased risk of conflicts of interest, the Legislature wanted the Group to have a more formal structure. Following an extensive reorganization, in 2001, which led to the creation of a single federation of cooperatives (instead of 11 federations and 1 confederation), a single Board of Conduct was established at the provincial level to oversee the Code. Responsibility for implementation of the Code was assigned to the Group's General Secretary and a team of three advisors was set up to assist elected directors and employees. Finally, the ethics component of the Code was strengthened.

Why this move from conduct to ethics? Because it soon became apparent that the legislation was not sufficient to ensure the presence of ethical standards to the level expected by Desjardins and, further, that the code of conduct adopted in 1989 was too much of a straightjacket to apply to increasingly more complex situations. At the same time, Desjardins wanted to put more emphasis on prevention. The best way to achieve this was to provide a tool which favoured responsible individual decision-making, in other words an ability to make decisions, based on the previously stated values and the impact of these decisions on others, which would stand up to scrutiny.

The new Code of Ethics and Conduct came into being on May 1st, 2004. It emphasizes the Desjardins values, the three main ethical principles emanating from these values and, then, the eleven rules of conduct common to the entire Desjardins network. Of these, three require an ethical assessment: those dealing with conflicts of interest, gifts, and incompatible roles.

To achieve all this, we took a gradual approach. First of all, we held training sessions, given by an adult educator from the University of Sherbrooke, so that members of the Board of Conduct could familiarize themselves with ethics assessment.

Then, we began to introduce this approach in our handling of requests for advice, in our analysis of files, and in our procedures for dealing with those involved in ethics cases or improper conduct. Next, for the elected executives (of which Desjardins has more than 7,000), there followed awareness sessions, one called "Your Conduct Quotient", the other "From Conduct to Ethics", based on a case study. Finally, various awareness initiatives were undertaken through the organization's magazines.

The year 2004 will see the production and distribution of:

- a Code of Ethics and Conduct Implementation Guide;
- a two-page fact sheet illustrating the provisions of the Code;
- awareness-raising articles in the Group's magazines; and
- a confidential telephone number for reporting unethical acts.

That's quite a program!

### **ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE : UNE COHABITATION DIFFICILE MAIS INDISPENSABLE**

*Points saillants de la conférence donnée par Robert Roy, personne-ressource auprès de différents services de police, Chaire d'éthique appliquée, Université de Sherbrooke (royrobertd@videotron.ca)*

Éthique et déontologie répondent à des besoins différents. Cependant, sous certaines conditions, leur cohabitation est possible et même souhaitable. Distinguer éthique et déontologie, énumérer certaines difficultés liées à cette cohabitation et esquisser quelques pistes pour les surmonter, tels sont nos objectifs.

Codes de déontologie et règlements disciplinaires sont souvent confondus. Tous deux fixent, par le biais de normes, des conduites obligatoires. Toute dérogation aux devoirs ainsi fixés est sanctionnée. Ce sont deux modes de régulation hétéronome qui se distinguent essentiellement par le groupe visé : les membres d'une même

profession dans un cas, ceux d'une même entreprise ou organisation, dans l'autre. Ne dictant aucune conduite, l'éthique ne contrôle pas les dérogations. Elle mise sur l'autonomie des personnes et des groupes pour prendre des décisions et adopter des conduites raisonnables et cohérentes avec les valeurs qu'ils visent. Pour elle, les normes ne génèrent aucun devoir, mais fournissent des balises sociales ne devant être transgressées qu'avec une énorme vigilance. Le respect des normes est souhaité, mais toute dérogation n'est pas faute. Elle vise à développer :

- la lucidité sur les motifs d'agir;
- le discernement sur les conséquences des décisions et des actes;
- la capacité à présenter raisonnablement les choix effectués;
- la capacité à dialoguer avec autrui pour analyser les enjeux, prendre les décisions et organiser leur mise en œuvre;
- les attitudes indispensables à ce dialogue, toutes centrées sur le respect des personnes et la reconnaissance de leur équivalence.

Autonomie et hétéronomie ne cohabitent pas facilement, surtout quand différents facteurs culturels poussent vers un recours abusif au contrôle externe par les normes. Gagner du temps, protéger les consommateurs et les citoyens, atteindre rapidement un idéal moral deviennent autant de prétextes pour multiplier normes et sanctions. La norme tient alors lieu de « prêt à penser », quelle que soit la situation. La moindre souffrance, le moindre préjudice exigent un coupable. On érige l'idéal en obligation. Par le fait même, l'erreur et les lacunes humaines deviennent des fautes. Le sentiment d'injustice augmente. La loi du silence s'installe, tout comme la méfiance. Les confrontations se multiplient. La fuite des responsabilités n'est pas rare.

Renverser la vapeur génère des effets pervers. L'autonomie, longtemps réprimée, donne parfois lieu au laxisme et au manque de jugement. Une prise de position différente est perçue comme de l'insubordination. Une dérogation légitime est sanctionnée par crainte du précédent. Mais, si nous sommes patients et tolérants face aux inévitables incohérences du début, le jugement et

la responsabilité se développent. On peut réévaluer la pertinence de certaines normes, se questionner avant d'en créer de nouvelles. La régulation autonome s'installe et les régulations hétéronomes retrouvent leur juste rôle : contrer la déviance d'une infime minorité.

Pour y arriver, il faudra cependant admettre l'existence de l'incertitude, de l'erreur, de l'imperfection humaine et donc accepter que tout ne peut être contrôlé, que parfois un préjudice survient sans qu'il y ait faute et que certaines dérogations sont légitimes.

### **ETHICS AND RULES OF CONDUCT: A DIFFICULT BUT NECESSARY COEXISTENCE**

*Highlights of the presentation by Robert Roy, resource person for several police services and member of the Chaire d'éthique appliquée at the University of Sherbrooke  
([royrobertd@videotron.ca](mailto:royrobertd@videotron.ca))*

Ethics and rules of conduct serve different purposes. Under certain conditions, however, their coexistence is not only possible but even desirable. Our objectives here are to distinguish between the two, point out some of the difficulties inherent in any coexistence, and suggest some ways to overcome such difficulties.

Codes of conduct are often confused with disciplinary regulations. Both establish mandatory conduct through the use of standards; any deviation from the established standards entails disciplinary action. In fact, codes of conduct and disciplinary regulations are two types of externally applied rules whose basic difference in the Quebec context is the target group concerned: members of a profession on the one hand, and members of a company or organization on the other.

Ethics, on the other hand, does not regulate deviations since it does not dictate conduct. Based on autonomous decision-making, it relies on individuals and groups making decisions and adopting conduct which is reasonable and consistent with the values they choose to pursue. From an ethics perspective, standards do not



imply an unchangeable duty, but supply social markers that should not be transgressed without extreme caution. Respect for standards is of course desirable but deviation is not necessarily wrong. Ethics seeks to establish:

- clarity on the reasons for action;
- awareness of the consequences of decisions and actions;
- an ability to present a reasonable explanation of the choices made;
- an ability to dialogue with others in order to analyse the issues, make decisions and arrange for their implementation;
- attitudes essential for this dialogue, based on respect of others and recognition of their equality.

Internally applied standards (ethics) and externally applied ones (rules of conduct) do not coexist easily, particularly when various cultural factors lead towards excessive reliance on external compliance controls. Saving time, protecting consumers and citizens, and creating an ideal moral climate quickly become just so many pretexts for adding more standards and penalties. The standard becomes the 'one size fits all' solution, whatever the situation. The slightest harm, the slightest loss or damage calls for a guilty party. Achieving the ideal is set as an obligation. Consequently, mistakes and human lapses become wrongdoing. The sense of injustice increases. A wall of silence ensues, as well as a climate of suspicion. Confrontations increase. Avoidance of responsibility is not uncommon.

Attempts at reversing this trend may generate undesirable consequences. Long-repressed autonomous decision-making sometimes gives way to laxity and poor judgement. A differing point of view is seen as insubordination. A legitimate deviation is penalized for fear of creating a precedent. However, if we are patient and tolerant when faced with the inevitable inconsistencies at the beginning of the enterprise, good judgement and responsibility will evolve. The pertinence of some existing standards can be re-evaluated, and one can stop and deliberate before making any new ones. Self-regulation

becomes the norm and externally applied rules find their proper role: countering the deviance of a very small minority. To reach this point, it must be admitted that uncertainty, error and human imperfections exist, and it must be accepted that not everything can be regulated, that sometimes a loss can occur without anyone being at fault and that some deviations are legitimate.

## LA RENCONTRE DE LA DÉONTOLOGIE ET DE L'ÉTHIQUE SUR LE TERRAIN

*Points saillants de la conférence donnée par M. Pierre Lecours, gestionnaire de projet, Centre d'éthique en milieu de travail de Santé Canada ([Pierre.Lecours@hc-sc.gc.ca](mailto:Pierre.Lecours@hc-sc.gc.ca))*

En tant que praticien en éthique, je tente d'inventer et de mettre en oeuvre des approches qui suscitent un engagement fort et soutenu de la part d'une communauté de personnes considérées intelligentes et bien intentionnées, en faveur d'une éthique organisationnelle solidement fondée. Je parle ici d'une éthique qui ne peut être réduite, d'une part, à une nouvelle forme de contrôle ou à un programme d'immunisation contre les scandales, ni, d'autre part, à une discussion idéaliste sans dents pour les transgresseurs des normes et des valeurs établies.

Voici d'abord une feuille de route qui met en évidence les questions fondamentales que je me pose constamment et dont je me sert pour faciliter la réflexion et le dialogue sur ce sujet:

- Comment inventer ensemble une démarche qui réalisera un équilibre fécond entre une visée pour le bien des personnes, le bien de l'organisation et le bien du public?
- Comment privilégier une orientation qui valorise la poursuite de l'excellence humaine au travail (l'idéal) tout s'occupant de la minimisation des torts possibles (le minimum)?
- Quels présupposés vis-à-vis de l'éthique, de la culture de votre organisation et de votre rôle partagez-vous avec les autres membres de votre organisation ?

- Quels grands mots d'ordre animent vos interventions et sous-tendent vos projets (voici les miens: leadership, jugement, dialogue)?
- Quels sont vos meilleurs « chevaux de Troie » (les temps et les lieux organisationnels les plus réceptifs et où vous pouvez avoir le plus d'impact)?

Quelles leçons ai-je tirées de mon expérience comme répondant éthique au sein de mon organisation et comment peuvent-ils vous servir concrètement? Voici trois intuitions de terrain pour vous aider à mettre toutes les chances de succès et de bonheur professionnels de votre côté:

- La perception de ce que vous faites compte. Le plus important ne réside pas dans les traits particuliers de votre programme mais dans la reconnaissance générale que vous gérez une démarche honnête (non-manipulatrice) qui rejoint et exprime des aspirations éthiques profondément partagées. Il faut donc « sortir de sa tête » pour comprendre ce qui se passe dans celle des autres. Parallèlement, il ne faut pas s'emprisonner dans le « comment faire » et s'assurer d'accorder une importance continue au pourquoi de l'éthique.
- L'important, et le plus difficile, est d'équilibrer les divers pôles de l'éthique. Ce qui survient malheureusement souvent dans la pratique est la réduction de l'éthique à la déontologie (i.e. la logique du devoir, du nécessaire et de la conformité). En agissant ainsi, on laisse les gens à eux-mêmes pour intégrer ce qui donne de la profondeur et de la durabilité à l'éthique (i.e. la logique de la motivation profonde, des idéaux, de la créativité), pour réfléchir collectivement et en profondeur aux valeurs et aux normes qui motivent leurs choix. Pourquoi ne pas faire confiance aux gens et tenter de rejoindre leur désir d'éthique? Nous sommes souvent nos pires ennemis en pensant « qu'il faut garder ça simple parce que les gens ne pourront pas comprendre », tout en étant témoins qu'ils transigent très bien avec la complexité dans d'autres aspects de leur vie.

- Je crois finalement qu'il faut se rappeler que le succès et le bonheur professionnels sont intimement liés. Du moins la vie est-elle beaucoup plus belle et productive (et l'éthique est-elle plus attirante) lorsqu'ils le sont. Notre travail de praticien en éthique est à la fois enrichissant et frustrant. Dans le tumulte de l'action, on peut s'oublier soi-même. Il est donc crucial de se poser certaines questions pour éviter de se perdre de vue. À quoi faut-il porter attention pour éviter de devenir un bureaucrate ou un technicien de l'éthique? Quelles ressources doit-on activer pour durer avec compétence et enthousiasme tout au long du parcours?

Bonne chance!

## HOW RULES OF CONDUCT AND ETHICS MIX IN THE FIELD

*Highlights of the presentation by Pierre Lecours, Project Manager, Centre for Workplace Ethics, Health Canada ([Pierre\\_Lecours@hc-sc.gc.ca](mailto:Pierre_Lecours@hc-sc.gc.ca))*

As an ethics practitioner, I look for approaches which encourage, from an intelligent and well-meaning workforce, a strong and ongoing commitment to solidly based corporate ethics. The "ethics" I am referring to here cannot be reduced to a new form of control or scandal immunization program, on the one hand, nor to a toothless idealistic discussion for those who deviate from the standards and established values, on the other hand.

First of all, here's a roadmap setting out key questions which I ask myself constantly and which I use to facilitate reflection and dialogue.

- How can you create together a process leading to a fruitful balance between what is best for individuals, the organization and the public?
- How can you give precedence to a direction which values the search for excellence in the workplace (the ideal) while endeavouring to minimize possible wrongdoing (the minimum).
- What assumptions do you share with other

members of your organization concerning ethics, your corporate culture and your role?

- What watchwords drive your actions and underlie your projects (mine are: leadership, judgment and dialogue)?
- What are your “Trojan horses” (when and where in your organization your message is most likely to be well received, and where you can have the most impact)?

What lessons have I learned from my experience as an ethics practitioner in my organization and how can they be of use to you? Here are three insights from the field to help you maximize your chances of success and professional satisfaction:

- The realization that what you do counts. What is important lies not in the specific features of your program but in the general recognition that you are managing an honest (non-manipulative) process which combines and reflects widely shared ethical aspirations. You need to put yourself in the others’ shoes, to understand where others are coming from. At the same time, you should focus constantly on the “why” of ethics and not get caught in the “how to do things”.
- Most important, and the most difficult, is to strike a balance between the diverse poles of ethics. Unfortunately, what often happens in practice is that ethics is downgraded to mere rules of conduct (i.e. the idea of duty, obligation and compliance). It is left to individuals to incorporate into ethics what makes it meaningful and sustainable (i.e. the idea of strong motivation, ideals, and creativity), and to ponder together the values and standards which motivate their choices. Why not have confidence in people and try to tap into their desire for ethics? We are often our own worst enemies in thinking “things must be kept simple or people won’t understand”, while observing that they cope very well with complexity in other aspects of their life.
- Finally, I believe we should always remember that success and professional fulfillment are intimately linked; at least life is more beautiful

and productive (and ethics more attractive)

when they are. Our work as ethics practitioners is both enriching and frustrating. In the daily hustle of the workplace, one can lose oneself. It is crucial to ask oneself certain questions to avoid losing one’s way. What should I pay attention to in order to avoid becoming an ethics bureaucrat or technician? What resources do I need to stay the course with competence and enthusiasm all the way?

Good luck!

## ÉTHIQUES ET DÉONTOLOGIE : UNE ALLIANCE POSSIBLE?

*Par Évelyne Racette, Conseillère en éthique, Direction du soutien en accès à l’information et en protection des renseignements personnels, Ministère des Relations avec les citoyens et de l’immigration, Gouvernement du Québec ([evelyne.racette@mrci.gouv.qc.ca](mailto:evelyne.racette@mrci.gouv.qc.ca))*

### Contexte

Éthique et déontologie? Éthique ou déontologie? Devons-nous choisir? Ou les deux peuvent-elles cohabiter de manière complémentaire tout en gardant leurs rôles et leurs caractéristiques propres?

La déontologie peut définir de la manière suivante : un corpus de règles, de normes, de devoirs et de lois qui régissent la pratique des membres d’une profession. La déontologie définit aussi les comportements et les manières de faire de ces professionnels dans leurs relations entre eux-mêmes, mais aussi, avec leurs clientèles et le public.

Dans le cadre de l’administration publique, ces règles déontologiques s’appliquent de manière identique balisant à la fois les paramètres normatifs de l’exercice des fonctions des membres du personnel ainsi que les attentes liées aux comportements attendus avec les collègues et le public.

Dans le contexte de la modernisation de la fonction publique du Québec, l’État québécois a

entrepris une réflexion et une vaste consultation visant l'identification de valeurs qui inspirent le personnel à agir dans l'intérêt des citoyens et susceptibles de faire partie d'une *Déclaration de valeurs de la fonction publique*.

Coordonnée par le Secrétariat du conseil du trésor, la consultation a rejoint l'ensemble des ministères et organismes québécois et a permis d'identifier des valeurs communes à tous lesquelles ont été intégrées dans la Déclaration. Dans la même foulée et lors de la même consultation, le Gouvernement souhaitait aussi réviser le *Règlement sur les normes d'éthique, de discipline et le relevé provisoire des fonctions dans la fonction publique*.

Lors de cette vaste opération de réflexion et de consultation, l'administration publique québécoise désirait harmoniser le cadre normatif existant aux pratiques et aux attentes actuelles en matière d'éthique et de déontologie de la part du personnel et du public.

Pour l'État québécois, il apparaissait évident que la déontologie devait intégrer l'éthique et que les deux devaient se compléter et cheminer côte à côte.

### **L'évolution de l'approche québécoise**

Devant le constat des limites des règles déontologiques comme outil d'auto-réglementation des comportements du personnel et outil de règlement de conflits, les attentes exprimées par le Gouvernement, lors de ces consultations, dépassaient la simple modification de règles existantes portant sur les devoirs du personnel.

En effet, le Gouvernement souhaitait créer un contexte propre au développement d'une pensée et d'un agir éthiques dans les pratiques professionnelles du personnel de la fonction publique étroitement liés aux valeurs partagées et déclarées. Les buts de la consultation visaient à identifier des moyens concrets de susciter l'engagement de chaque employé à ces valeurs déclarées de même que leur intégration dans les activités professionnelles du personnel ; il souhaitait aussi susciter l'exercice de leur jugement responsable dans des situations qui

requièrent plus que le simple respect des lois, des règlements et des directives.

Ainsi, le 21 novembre 2002, est entré en vigueur le nouveau *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* et la *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise* a été déposée à l'Assemblée nationale du Québec.

### **Conclusion**

À la suite de l'entrée en vigueur du Règlement ainsi que du dépôt de la *Déclaration de valeurs de l'administration publique*, un réseau de répondants en éthique, dont le leadership est assumé par le Secrétariat du conseil du trésor, a été mis en place de manière à soutenir les ministères et organismes dans le développement d'une démarche éthique propre à chacun d'eux et tenant compte de leur mission spécifique ainsi que de leur contexte organisationnel. Ce réseau qui se réunit plusieurs fois par année a aussi comme mandat de former et d'informer les répondants en matière d'éthique.

C'est ainsi que plusieurs ministères et organismes ont entrepris des démarches internes avec l'ensemble du personnel visant à identifier et à définir des réseaux de valeurs communes à tous ainsi que des moyens de mettre en œuvre des façons de faire qui permettent d'allier des règles déontologiques à des pratiques éthiques.

Le Gouvernement québécois a choisi, d'une part, d'actualiser ses règles déontologiques visant à baliser les conduites et comportements attendus de la part du personnel tout en étant, tout en étant très conscient des limites de telles règles et codes. D'autre part, il a choisi, en même temps, d'axer ses efforts vers l'identification de valeurs communes au personnel de la fonction publique et à encourager le développement de démarches éthiques spécifiques au sein des ministères et organismes.

C'est donc une approche intégrant à la fois la déontologie et l'éthique qui a été favorisée par l'État québécois, et ce, dans une perspective visant à construire une alliance constructive entre ces deux éléments d'un même tout.

## ETHICS AND RULES OF CONDUCT: IS AN ALLIANCE POSSIBLE?

*By Evelyne Racette, Ethics Counsellor at the Access to Information and Personal Data Security Support Branch, Ministry of Relations with Citizens and Immigration, Government of Quebec ([evelyne.racette@mrci.gouv.qc.ca](mailto:evelyne.racette@mrci.gouv.qc.ca))*

### Context

Ethics **and** rules of conduct? Ethics **or** rules of conduct? Must we choose? Or can the two coexist in a complementary manner while retaining their own roles and characteristics?

Rules of conduct, typically set out in a code of professional conduct, can be defined in the following way: a body of rules, compliance standards and laws which govern the practices of members of a profession. Additionally, the rules regulate the actions and behaviour of these professionals amongst themselves and in their dealings with clients and the public.

In the public service, such rules of conduct apply in a similar manner, identifying both the standard parameters for the work of members of staff, as well as the expectations of how they should behave with their colleagues and the public.

In the context of the modernization of the Quebec public service, the Quebec government studied the issue and consulted extensively in order to identify the values which motivate staff to act in the interests of citizens and which can be included in a *Statement of Values of the Public Service*.

Coordinated by the Treasury Board Secretariat, the consultation brought together all Quebec ministries and agencies and led to the identification of common values and their integration into the *Statement*. At the same time and through the same consultations, the government wanted to review the *Regulations on Standards of Ethics, Discipline and the Provisional Statement of Functions of the Public Service*.

During this extensive reflection and consultation,

the public service sought to harmonize the existing regulatory framework with the current expectations of staff and the public in the area of ethics and conduct.

For the Quebec government, it seemed obvious that the code of conduct should include ethics and that the two should complement each other and evolve side by side.

### Evolution of the Quebec Approach

In view of the limits of codes of conduct as self regulating tools in staff behaviour and as a conflict resolution tool, the approaches proposed by the government during these consultations went beyond a simple modification of the existing rules on staff duties.

In fact, the government sought to create an environment conducive to the development of ethical thinking and actions in the professional practices of public service staff and closely tied to the established set of shared values. The objectives of the consultation were to identify concrete ways of encouraging each employee's commitment to these stated values as well as to their integration in the professional activities of staff. Additionally, the government wished to encourage the exercise of responsible judgment in situations where more than simple compliance with laws, regulations and directives were required.

Accordingly, on 21 November 2002, *Regulations on Ethics and Discipline in the Public Service* came into force and the *Statement of Values in the Quebec Public Service* was tabled in the National Assembly of Quebec.

### Conclusion

Once the Regulations came into force and the Statement was tabled, a network of ethics advisors, under the leadership of the Treasury Board Secretariat, was set up to assist ministries and agencies in developing their own ethical approach, taking into account their specific mission as well as their organizational context. This network meets several times a year. It also

has the mandate to train ethics advisors and inform them of ethical matters.

As a result, several ministries and agencies have initiated internal processes with their entire staff to identify and define values common to all as well as finding the means of implementation which allow the matching of rules of conduct with ethical practices.

The Quebec government chose on the one hand to update its rules of conduct by establishing guidelines for the behaviour expected of its staff while bearing in mind the limits of such rules and codes. On the other hand, it chose at the same time to focus its efforts on identifying values common to public service staff and encouraging the development of ethical approaches specific to each ministry and agency.

In the end, it is an approach integrating rules of conduct and ethics which was favoured by the Quebec government with the intent of building a constructive alliance between these two closely related elements.

## VALEURS OU NORMES ? CONCILIATION IMPOSSIBLE ?

*Points saillants de la conférence donnée par Georges A. Legault, Directeur, Centre Interuniversitaire de recherche en éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke (georges-auguste-legault@usherbrooke.ca)*

En éthique gouvernementale on parle depuis longtemps de deux approches en éthique : celle axée sur l'intégrité et celle axée sur les comportements. Ces approches sont souvent associées à celles qu'on retrouve en éthique appliquée : l'approche par les valeurs et l'approche par les normes. En effet, les instances gouvernementales passent par des déclarations de valeurs et par la réglementation touchant les devoirs et obligations pour réguler la conduite. Ces approches se côtoient donc quotidiennement dans la pratique de l'éthique dans divers organismes et la question de leur compatibilité pose effectivement problème.

Pour comprendre les difficultés liées à une telle conciliation il faut aller au-delà des termes

« valeurs » et « normes » pour saisir qu'il y a en fait deux logiques d'action très différentes qui se cachent sous ces mots. La première consiste à mettre entre les valeurs et les normes un lien de légitimité ; la seconde un lien d'actualisation. Regardons de plus près ces deux logiques.

Chacune de ces logiques d'action répond à sa manière à une « insuffisance » constatée dans nos manières de réguler l'agir humain dans les organisations et les sociétés. Nul ne peut contester que nous sommes en pleine crise des « autorités ». Le parent, tout comme les enseignants et les professeurs le constatent à tous les jours : leur autorité n'est pas suffisante pour réguler la conduite des jeunes. Même dans nos organisations, l'autorité n'est plus le référent qui donne sens à la norme. Rappelons-nous que depuis le début de l'humanité, le « commandement » a été le moyen privilégié pour régler la conduite des personnes : une autorité commande et l'autre exécute. Qu'il s'agisse des commandements de Dieu, de l'État, du responsable, etc., nous sommes toujours devant ce que nous **devons** faire : nos obligations suite à un commandement légitime. Cependant, dans une culture où l'autorité est en crise, elle ne suffit plus à donner sens au devoir et à l'obligation. C'est pour répondre à ce problème de l'insuffisance de l'autorité que les valeurs partagées sont souvent invoquées. Les valeurs viennent ainsi légitimer les normes et leur donnent une nouvelle « autorité », celle du partage collectif et de la régulation par les pairs.

La deuxième logique de l'action repose sur le constat que la crise de l'autorité n'est qu'un aspect d'une crise plus profonde : celle du sens et de la motivation. Pour répondre à la crise de motivation, notamment au travail dans nos organisations sursaturées de normes infantilisantes, certains proposent de laisser une plus grande autonomie à tous et que celle-ci soit régulée dans l'organisation à partir des valeurs partagées. Certes nous retrouvons les valeurs partagées mais cette fois comme finalités voulues et désirées par les personnes dans leur décision d'action. Dans cette conception la prise de décision ne repose pas sur l'application de la norme, mais sur la réponse à la question : « qu'est-ce qui est le mieux à faire dans les

circonstances compte tenu des valeurs partagées ? » Ceci laisse place au jugement

personnel dans une intervention collective.

Cette incompatibilité théorique entre l'approche par les valeurs et l'approche par les normes pose un défi important dans les organisations. En premier lieu, les organisations doivent identifier clairement la raison de faire appel aux valeurs : est-ce pour légitimer les normes ou pour guider les décisions autonomes ? Ensuite, si les organisations laissent place à la décision responsable face aux valeurs, elles doivent réduire le nombre de règlement touchant les comportements éthiques.

## **NORMS AND VALUES: TWO CONFLICTING APPROACHES?**

*Highlights of the presentation by Georges A. Legault, Director, Interuniversity Centre for Applied Ethics Research, University of Sherbrooke ([georges-auguste-legault@usherbrooke.ca](mailto:georges-auguste-legault@usherbrooke.ca))*

In government ethics, two approaches are often contrasted: integrity and compliance. When we compare these to the distinctions made in Quebec applied ethics between the values approach and the norms approach, we often take for granted that integrity corresponds to the values approach and compliance to the norms approach. In fact, in government ethics we encounter both values statements and normative regulations; however, the interpretation of the regulations seems to conflict with the implementation of the values.

If we want to clarify why these two approaches seem so conflicting we must take a closer look at the logic of action that is imbedded in them. Each logic seems to reply to different inefficiencies in the normative system in our organizations.

The logic imbedded in the normative approach replies to the crisis of "authority" that is widespread in our pluralist culture. We should not forget that the logic of norms is founded on the structure of "command". Obligations to do something are the result of a command given by a

person in authority. Our culture is based on the commandments of God, the state, lawful authority, directors, etc. As parents, school teachers and even professors realize every day, commands are not sufficient to motivate action anymore. This crisis of authority is compensated by founding the norms on values. Values become the cornerstone of, and the reason to obey, the norms. When the values are collectively agreed upon by all participants, there is a common justification for the norms.

The logic of action of the values approach is also based on another observation of the inefficiency of regulation. Behind the crisis of "authority" lies a deeper one: that of purpose and motivation. In organizations where there are many infantile rules, motivation at work has decreased. Applying rules does not give meaning to work. This is why more autonomy and less regulation are preferable.

On the other hand, how can we prevent an excess of autonomy? In the values approach, shared values are the practical references to justify decisions. Practical decisions require deciding what is the best thing to do in particular circumstances. Norms do not give **the** solution but a guide in deciding what is best to do to actualize the values.

The theoretical differences between the values approach and the norms approach can help us understand why it is so important for our organizations to determine their fundamental reasons for implementing ethics before adopting a particular mode. Are values being used to legitimize the norms or to offer guidance for autonomy? If responsible decisions are called for, then the organization must reduce the quantity of rules of conduct.

**CONCILIER ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE :  
L'EXPÉRIENCE MENÉE PAR L'ORDRE DES  
CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES  
D'ORIENTATION ET DES  
PSYCHOÉDUCATEURS ET  
PSYCHOÉDUCATRICES DU QUÉBEC  
(OCCOPPQ)**

*Points saillants de la conférence donnée par Mme Renée Verville, c.o. Adm.a., directrice et secrétaire générale, OCCOPPQ et Mme Dominique Trudel, Ph.D., ps.éd., OCCOPPQ (dtrudel@occoppq.qc.ca)*

L'OCCOPPQ regroupe, depuis septembre 2000, des professionnels de deux cultures différentes : les conseillers d'orientation et les psychoéducateurs. Chacun de ces groupes possède son identité et agit selon ses propres pratiques. L'intégration des deux professions au sein d'un même ordre demandait que soient révisés certains mécanismes et dispositifs nécessaires à la protection du public, dont le code de déontologie. L'ordre a profité de l'occasion pour renforcer le volet éthique de son approche.

### **Renforcer le versant éthique de la déontologie professionnelle en y introduisant des valeurs**

Le code de déontologie est une référence de première importance qui voit à ce que les relations du professionnel avec ses clients et le public respectent certaines valeurs d'intégrité et de compétence. Dans certaines circonstances, un manquement à l'une ou l'autre des obligations déontologiques peut être sanctionné par le comité de discipline. Le code de déontologie prend aussi valeur de référence commune et partagée par les membres d'une même profession.

Le versant éthique de la déontologie repose sur l'engagement du professionnel à en respecter les obligations et implique l'exercice du jugement. Engagement et jugement ne peuvent s'accomplir sans référence au sens que prennent les règles, aux valeurs qu'elles veulent actualiser. Renforcer le versant éthique du code de déontologie se traduisait donc, pour nous, dans la formulation de valeurs professionnelles qui peuvent donner sens aux balises et obligations qui, par ailleurs, conservent leur utilité disciplinaire.

### **Identifier et définir des valeurs professionnelles**

Dès le départ, le comité travaillant à la révision du code de déontologie partageait une préoccupation commune, celle de le rendre plus significatif pour les professionnels et recentrer les

membres sur leur responsabilité en tant que professionnels. Par delà la diversité des fonctions et des motivations de chacun des membres du comité, le jugement professionnel y apparaissait comme pierre d'assise. Il y avait unanimité quant à l'importance de fonder les obligations déontologiques sur des valeurs.

Trois rencontres d'une journée, entre lesquelles les membres ont été appelés à travailler, furent nécessaires au comité pour choisir et définir les valeurs fondamentales à respecter dans l'exercice des deux professions. Il importait en effet que les valeurs retenues transcendent les particularités de chaque profession tout en conservant leur signification en regard de leur identité respective.

Après une première consultation restreinte, quatre valeurs ont été retenues : le respect de la dignité de la personne; l'intégrité professionnelle, l'autonomie professionnelle et l'engagement collectif et social.

La suite du travail du comité a porté sur la rédaction des différents articles du code de déontologie. Les valeurs demeurent en toile de fond et, à l'occasion, constituent des repères importants.

### **Résultat et poursuite de la démarche**

L'inclusion de valeurs professionnelles au code de déontologie des membres de l'OCCOPPQ n'est qu'un premier pas vers la conciliation de l'éthique et de la déontologie. Nous souhaitons que l'éthique, au sens de valeurs partagées auxquelles on adhère volontairement et qui font appel à l'engagement et à la responsabilité, continue d'être présente dans d'autres lieux de l'Ordre. Par exemple, nous prévoyons des sessions de formation au nouveau code de déontologie qui prennent en compte les valeurs tout autant que les obligations et qui réservent une place de choix au jugement professionnel. L'éthique et la déontologie coexistent dans un équilibre fragile : à l'intérieur du comité, tout comme à l'intérieur de l'Ordre, certaines personnes, de par leur fonction ou leur conception, sont davantage sensibles à l'un ou l'autre des deux pôles.



## **RECONCILING ETHICS AND PROFESSIONAL CONDUCT: THE EXPERIENCE OF QUEBEC'S ORDER OF GUIDANCE COUNSELLORS AND PSYCHOEDUCATORS\* (OCCOPPQ)**

*Highlights of the presentation by Renée Verville, Director and General Secretary, OCCOPPQ, and Dominique Trudel, Ph.D., OCCOPPQ ([dtrudel@occoppq.qc.ca](mailto:dtrudel@occoppq.qc.ca))*

In September 2000, guidance counsellors and psychoeducators were integrated into the OCCOPPQ. Coming from two different cultures, each group has its own identity and acts according to its own practices. The integration of two professions into one body required the revision of various policies and procedures needed for the protection of the public, including the code of professional conduct. The OCCOPPQ took this opportunity to strengthen the ethics component in the code.

### **Strengthening the ethics component in professional conduct by introducing values**

The code of professional conduct is of prime importance and ensures that professional relationships with clients and the public respect certain values of integrity and competence. In certain circumstances, breaching a professional obligation set out in the code can lead to disciplinary action against the professional concerned. The code of professional conduct is also important as a common point of reference shared by members of the same profession.

The ethics component of the code of professional conduct relies on the commitment of the professional to comply with its obligations and implies the exercise of judgement. Commitment and judgement cannot be exercised without reference to the spirit of the rules, to the values they intend to put into effect. Consequently, strengthening the ethics component of the code of professional conduct meant, for us, defining professional values that would give meaning to the rules of conduct which, of course, retain their disciplinary function.

### **Identifying and defining professional values**

From the outset, the committee working on revising the code of professional conduct shared a common concern: how to make the code more meaningful for members and refocus members on their responsibilities as professionals. Despite the diversity of functions and motivations of committee members, professional judgement appeared to all as a cornerstone. There was consensus on the importance of basing the professional conduct obligations on values.

It took the committee three one-day meetings, between which members had to do preparatory work, to select and define the fundamental values to be observed in the practice of both professions. Indeed, it was essential that the values selected transcend the characteristics of each profession while retaining their significance for their differing identities.

After a first restricted consultation, four values were selected: respect for individual dignity, professional integrity, professional autonomy and commitment to the community and society.

The remainder of the committee's work consisted in drafting the various articles of the code of professional conduct. The values remain as a backdrop and constitute important reference points as required.

### **Results and next steps**

The inclusion of values in the OCCOPPQ's members' code of professional conduct is only the first step towards reconciling ethics and professional conduct. We hope that ethics, in the sense of shared values to which one adheres voluntarily and which call for commitment and responsibility, continue to be recognized in other areas of the Order. For example, we foresee training sessions in the new code of professional conduct which take account of values as well as rules of conduct and which enhance the importance of professional judgement. Ethics and professional conduct co-exist in a fragile balance: either because of their positions or their personal approach, some members on the committee as well as some members of OCCOPPQ are more drawn to one or the other of these two poles.

# À notre sujet



# 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](http://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](mailto: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!

Cornelius von Baeyer  
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](http://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](mailto: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.

Cornelius von Baeyer  
Président, Association des praticiens en éthique du Canada

