



## **Normes, culture et leadership éthiques : ‘Retour vers le futur’ avec le rapport Trait**

**L’Amphithéâtre de l’université St-Paul, Ottawa, le 8 mai 2018**

- 8:45 a.m.** L’aîné John Kelly prononce l’accueil et la bénédiction  
Bienvenue et annonces (Robert Czerny, Stephen Maguire, co-animateurs)
- 9:00 a.m.** **Panel 1 : *La vision de Tait de l’éthique au secteur public : articuler une culture.***  
**Jim Mitchell, modérateur; Ralph Heintzman et Judith Moses, panelistes**  
Le rapport Tait cherchait à décrire l’identité même du secteur public, ses besoins actuels, ses défis et ses ambiguïtés à la fin du XXe siècle. Cette approche fondée sur les valeurs a-t-elle saisi la réalité et les idéaux de la culture du secteur public? À quel point a-t-il résisté à l’épreuve du temps?
- 10:15 a.m.** **PAUSE**
- 10:45 a.m.** **Discours liminaire de Mary Dawson**  
**Mary Gusella, modérateur**
- 11:45 a.m.** **Hommage à John Tait: Scott Serson**
- 12:00 p.m.** **DÉJEUNER**
- 1:00 p.m.** **Panel 2: *Un héritage de l’éthique publique et organisationnelle.***  
**Andrew Hayes, modérateur; Ian Bron, Ann Fraser et Andrew Treusch, panelistes**  
Le rapport Tait explique en partie l’arrivée des responsabilités de leadership liées à l’éthique du secteur public, des codes, des programmes de sensibilisation

à l'éthique axés sur le dialogue, des cours d'éthique pour les employés, des exigences de rapports des organismes centraux et bien plus encore. Dans quelle mesure ces initiatives ont-elles transformé l'institution? Dans quelle mesure l'administration publique a-t-elle été renforcée par ce travail? Dans quelle mesure a-t-il échoué?

**2:30 p.m. PAUSE**

**3:00 p.m. Panel 3: L'éthique au secteur public : les 20 prochaines années.**

**Craig Ervine, modérateur; Kent Aitken, Catherine MacQuarrie et Roger Scott-Douglas, panelistes**

Les changements technologiques, la société canadienne et la géopolitique ont une incidence profonde sur la gouvernance. Quels développements posent les plus grands défis pour l'éthique au secteur public aujourd'hui et demain? Quels éléments de l'héritage de Tait devrions-nous repenser afin de maintenir la confiance du public dans le secteur public de l'avenir?

**4:30 p.m. Réflexions sur la journée : Mira Knox, Anne Scotton**

**4:40 p.m. Mots de clôture : Robert Czerny, Stephen Maguire**

La conférence est parrainée par l'Association des praticiens en éthique du Canada (APEC), le centre des valeurs et de l'éthique (CVE) de l'Université Carleton et l'école d'éthique publique de l'Université Saint-Paul.



L'APEC vous remercie pour votre rétroaction et toute autre suggestion au [service@epac-apec.ca](mailto:service@epac-apec.ca)

Des observations de figures importantes qui ont aidé à créer et à mettre en œuvre le rapport Tait :

« Il a intégré et défini les valeurs et l'éthique d'une manière qui a rendu l'éthique accessible à tous les intervenants : la haute direction, la direction, les employés, les ministres, les politiciens et même les gens de l'extérieur ».

« Le rapport a souligné l'importance d'une compréhension du "bien" qui n'est pas tirée d'abstractions mais de la vie réelle. Dans ce contexte, le vrai monde a établi les attentes de leadership ».

« Le rapport a été un élément important du processus de guérison après la réorganisation et les réductions d'effectifs du gouvernement opérées en 1993 ».

« Le désir d'éthique est comme un balancier. Une fois les programmes d'éthique mis en place, les gens disent que vous n'en avez pas besoin, qu'ils exigent trop de temps et d'argent ou que nous avons trop de législation. Puis tout à coup de nombreux scandales éclatent. Le pendule en lui-même constitue l'enjeu ».

***Merci d'avoir participé au 'tête à Tait 2018'. Profitez-en !***



## **Tête à Tait 2018 – Résumés des présentations**

### **Kent Aitken**

Les tendances dans le domaine de la gouvernance du secteur public font pression sur les paramètres fondamentaux du fonctionnement normal des gouvernements. Les médias sociaux, le gouvernement ouvert, le gouvernement numérique et la collaboration intersectorielle sont autant de facteurs qui représentent à la fois des avantages et des défis potentiels pour les gouvernements. De plus, les experts des nouveaux moyens et comportements de gouvernance ne sont pas habituellement les mêmes personnes que les experts des mécanismes des valeurs et de l'éthique des gouvernements et du secteur public. Nous explorons un territoire pour lequel nous n'avons pas de carte.

### **Ian Bron**

Premièrement, en se fondant sur les expériences des dénonciateurs en situation réelle, cette présentation offrira un bref résumé de ce qu'est (et n'est pas) la dénonciation, et des tactiques utilisées pour exercer des représailles. Elle exposera ensuite les arguments théoriques et juridiques pour ou contre la dénonciation au sein de la démocratie de Westminster du Canada. Elle abordera également le rôle de la dénonciation dans le régime éthique du gouvernement fédéral. Enfin, elle résumera les lacunes du régime actuel, indiquera comment ces lacunes se sont manifestées dans des programmes, et esquissera des voies possibles d'amélioration de l'efficacité du régime de dénonciation à l'avantage des dirigeants, de la fonction publique et de la population.

### **Mary Dawson**

La Loi sur les conflits d'intérêts est entrée en vigueur le 9 juillet 2007, et ce jour-là Mary Dawson est devenue la première commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique en vertu de cette Loi, fonction qu'elle a occupée jusqu'au début de cette année. À titre de commissaire, elle supervisait la conduite des titulaires de charges publiques, y compris les ministres et le personnel ministériel. Elle appliquait également le Code des conflits d'intérêts des députés, qui avait été élaboré par les députés eux-mêmes. Elle décrira la façon dont le commissariat s'intègre avec les autres bureaux de surveillance, et présentera un aperçu de son rôle et de son mandat, de ses relations la Chambre des Communes, des exigences de divulgation pour les personnes couvertes par les deux régimes, la fonction consultative, les règles et les interdits en soi, le processus de plainte, le rôle des médias et les détails de certaines de ses enquêtes, interprétations, observations et des rapports subséquents.

## **Ann Fraser**

Ann Fraser présentera un bref aperçu du programme de Valeurs et éthique de l'Agence Canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et montrera comment le rapport Tait a grandement influencé sa conception et continue encore de l'influencer. Elle traitera des difficultés de la conception et de la mise en œuvre d'un programme de valeurs et d'éthique en général et dans un contexte gouvernemental; du soutien offert par la communauté fédérale des praticiens en éthique et de ce qui est considéré par la communauté fédérale comme des « pratiques exemplaires ».

## **Ralph Heintzman**

De solides assises: Le rapport Tait 20 ans plus tard. Ralph Heintzman examinera les origines du groupe de travail Tait sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique – à quelle question ce groupe répondait – de même que son approche inductive, les problèmes qu'il a explorés, certains de ses principaux thèmes transsectoriels et ses recommandations. Il se penchera également sur la pertinence actuelle du rapport Tait, après une décennie où les perspectives et les priorités ont quelque peu changé depuis l'époque du rapport.

## **Catherine MacQuarrie**

Que signifie être un fonctionnaire professionnel en ce début du 21<sup>e</sup> siècle au Canada? Tait disait qu'une fonction publique professionnelle veut dire trois choses : « un bagage de connaissances, de compétences et de savoir-faire que ne peut vraisemblablement posséder quiconque ne fait pas partie de la profession; un ensemble de valeurs et d'attitudes qui déterminent la culture de la profession; et un ensemble de normes pour l'une et l'autre de ces exigences. » Au milieu des perturbations et des changements rapides des normes sociales – y compris notamment une conscience nouvelle de notre histoire coloniale et de son héritage durable, comment les éléments essentiels de notre professionnalisme sont-ils redéfinis, élargis et mis à l'épreuve, et comment devrions-nous y répondre?

## **Judith Moses**

Judith Moses explorera certains aspects pratiques du rapport Tait en fonction de son expérience de l'exercice du leadership au gouvernement fédéral entre 1995 et 2003, de ses responsabilités subséquentes de direction de la réforme des organismes centraux dans la fonction publique de l'Ontario et de la prestation de conseils sur l'orientation des hauts dirigeants des organismes autonomes du gouvernement ontarien dans le secteur de la santé.

## **Scott Serson**

L'hommage rendu par Scott Serson à John Tait fera état de l'engagement de Tait envers la cause de la justice à l'égard des Premières Nations de notre pays pendant les processus constitutionnels du lac Meech et de Charlottetown, y compris le droit inhérent à l'auto-détermination; la demande que Tait lui a faite et a formulée à Janet Cochrane de conduire un « dialogue honnête » sur les valeurs et l'éthique proposé dans le rapport; et l'exemple donné par Tait lui-même d'un leadership éthique fondé sur de bonnes valeurs.

## **Andrew Treusch**

La société, la politique et la fonction publique du Canada ont subi de nombreux changements et affronté des défis nouveaux depuis la publication en 1996 du rapport Tait. Treusch abordera le paysage changeant des valeurs et de l'éthique au Canada pendant les 35 années de son parcours au sein de la fonction publique canadienne. Ces transformations comprennent des changements dans les valeurs démocratiques, dans les valeurs personnelles, et dans les valeurs « de toujours ». La conclusion n'établit pas que le rapport Tait n'est plus pertinent. Elle souligne plutôt la nécessité de renouveler et de rafraîchir la teneur de ce rapport à chaque génération, en fonction de l'évolution des valeurs contemporaines. Les valeurs et l'éthique exigent un dialogue continu.



## Tête à Tait 2018 – Notes biographiques

**Kent Aitken** observe les changements au sein des gouvernements à l'époque moderne et y prend part à la fois. Ses articles sur les tendances dans la gouvernance dans le secteur public paraissent dans le *Ottawa Citizen*, dans le magazine *Canadian Government Executive*, dans *Policy Options*, dans des blogues communautaires tels que *Samara Canada* et le *Tamarack Institute*, et notamment *cpsrenewal.ca*. Il travaille également avec les organisateurs d'événements et les collectivités qui assurent la communication entre le citoyens et le gouvernement, et effectue des recherches sur la participation de la population. Kent a été choisi comme récipiendaire de la Bourse des premiers ministres du Canada pour 2016-2017 pour réaliser des recherches sur la gouvernance à l'ère numérique. Il est actuellement responsable du volet sensibilisation et mobilisation pour l'équipe du gouvernement ouvert au SCT.

**Ian Bron** a assumé plusieurs rôles : officier de marine, instructeur, chef de la réglementation sur la sécurité maritime et expert-conseil principal en évaluation de programme. Il a lui-même fait des dénonciations alors qu'il œuvrait en sécurité maritime, divulguant des cas sérieux de mauvaise gestion, ainsi que des comportements contraires à l'éthique et des cas de harcèlement à Transports Canada. Il est directeur et l'un des membres fondateurs de *Canadiens pour la responsabilité*, un organisme local créé pour offrir un soutien et des conseils aux dénonciateurs et pour sensibiliser la population à la question des dénonciations. Il est également doctorant à l'Université Carleton, où il étudie les systèmes de dénonciation.

**Robert Czerny** est président de l'Association des praticiens en éthique du Canada depuis mai 2013. Fonctionnaire fédéral dans cinq ministères et agences de 1973 à 1994, il a également été consultant en gestion et en communications et évaluateur de programmes.

**Mary Dawson** a été commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique à Ottawa du 9 juillet 2007 au 8 janvier 2018. Elle a appliqué la *Loi sur les conflits d'intérêts* pour les titulaires de charge publique ainsi que le *Code régissant les conflits d'intérêts des députés*. Avant sa nomination au poste de commissaire, elle a connu une carrière longue et distinguée comme juriste au ministère de la Justice et a été sous-ministre déléguée de 1988 à 2005. Elle a rédigé de nombreuses lois importantes du parlement au début de sa carrière puis elle a dirigé le secteur du droit public où elle offrait des conseils juridiques au gouvernement sur des questions de droit public, y compris en matière d'affaires autochtones. Elle a joué un rôle important concernant les questions constitutionnelles, y compris dans la rédaction du dossier du rapatriement de la constitution (*Loi constitutionnelle* de 1982) et de tous les amendements constitutionnels et propositions jusqu'à son départ, y compris l'Accord du lac

Meech et l'Accord de Charlottetown. Mme Dawson a été nommée conseillère de la Reine en 1978 et a reçu l'insigne de l'Ordre du Canada en 2007.

**Craig Ervine** se compte parmi les administrateurs de l'APEC; il est membre du Hastings & Prince Edward Public Health Board; du East Central Ontario Training Board; et de l'Association canadienne de recherche en santé au travail. Il est président du conseil d'administration de la First Credit Union de Quinte. Craig détient un baccalauréat ès Arts avec distinction de l'Université de Waterloo, une maîtrise en philosophie de l'Université Queen's, une maîtrise en droit de la Osgoode Hall Law School de l'Université York et un doctorat en sciences de la santé et en gérontologie de l'Université de Waterloo. Il travaille pour la Société Canadienne des postes dans le domaine du développement et de l'optimisation du système de livraison rural.

**Ann Fraser** a entrepris sa carrière au sein de la fonction publique fédérale en 1988 à titre de chercheur scientifique spécialisée dans les bactéries pathogènes présentes dans les aliments. Son parcours pour devenir praticienne en éthique a débuté en 2006 lorsqu'on lui a demandé d'élaborer un programme de valeurs et d'éthique pour l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA). Elle est actuellement directrice exécutive de la Direction des valeurs, de l'intégrité et de la résolution des conflits de l'ACIA, responsable des programmes des valeurs et de l'éthique, de la divulgation interne, des conflits d'intérêts et de la résolution des conflits. En octobre 2016, elle s'est vu décerner le prix d'excellence de la fonction publique pour une carrière exceptionnelle, avec mention spéciale de son travail dans le domaine des valeurs et de la fonction publique du secteur public.

**Mary Gusella** : Après une carrière de 36 ans dans la fonction publique du Canada, les 15 dernières au niveau de sous-ministre, Mary Gusella a reçu le Prix du Premier ministre pour services insignes, la plus haute récompense de la fonction publique. Elle est une des rares personnes à servir à titre de sous-ministre, de chef d'agence, de chef de la direction d'une société d'État et de président d'une organisation binationale canado-américaine.

**Andrew Hayes** est diplômé de la faculté de droit de l'Université d'Ottawa, et possède une maîtrise en droit (constitutionnel) de la Osgoode Hall Law School. Il s'est joint à l'équipe des services juridiques au bureau du vérificateur général en 2005. Andrew a dirigé des audits de performance sur l'environnement et le développement durable. Il a été le spécialiste interne du BVG en matière de valeurs et d'éthique de 2012 à 2017. Avant de se joindre au BVG, Andrew a travaillé dans un grand cabinet d'avocat national avec une pratique du contentieux axée sur le droit administratif et le droit de l'emploi.

**Ralph Heintzman** est agrégé supérieur de l'École supérieure d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa et du Collège Massey de l'Université de Toronto. Il a fait carrière dans trois mondes à la fois : l'université, la recherche et le gouvernement. Au sein du gouvernement du Canada, il a occupé des postes de cadre supérieur dans un certain nombre de ministères, notamment celui de directeur du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Il a été vice-président du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique (groupe de travail Tait). Parmi les livres et les monographies qu'il a rédigés, mentionnons *From Research to Results: A Decade of Results-Based Service Improvement in Canada*.

**Mira Knox** est née à Ottawa. Elle passait ses années de lycée à Shanghai et à Paris, ce qui lui fit prendre conscience de l'interdépendance de la communauté mondiale et de la place du Canada sur la scène mondiale. Elle a fait ses études de premier cycle en sociologie à York et a complété sa maîtrise à Carleton en 2017, également en sociologie. Sa recherche portait sur l'utilisation de l'image de l'enfant syrien Aylan Kurdi dans les médias canadiens. Mira

s'est jointe à la fonction publique en 2016 dans le cadre du programme d'éthique de la Défense. Récemment, elle s'est jointe au Secteur de la transformation de Transports Canada.

**Catherine MacQuarrie** est secrétaire adjointe chargée du portefeuille de la Participation du gouvernement fédéral, auprès du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. Au cours des 24 années de sa carrière au sein du gouvernement du Canada, Catherine a été pendant sept ans responsable du Bureau des valeurs et de l'éthique au Secrétariat du Conseil du Trésor où elle a assumé un rôle de direction dans la conception et la mise en oeuvre du premier Code des valeurs et de l'éthique pour la fonction publique et la législation concernant la divulgation d'actes répréhensibles, et elle a eu la chance considérable de travailler en étroite collaboration avec plusieurs des architectes du rapport Tait.

**Jim Mitchell** : Après plusieurs années à enseigner à l'université, Jim Mitchell commença sa carrière gouvernementale au ministère des Affaires étrangères (1978-83), et il rejoignait ensuite le Bureau du Conseil privé le secrétariat du Conseil du trésor. Son dernier poste était comme secrétaire associé au Cabinet, Appareil gouvernemental (1991-1994), où il était entre autres responsable de conseiller les secrétaires au Cabinet et premiers ministres en matière d'organisation du gouvernement et de réforme de la fonction publique. Il était cofondateur de la société de conseils en politiques et administration publiques Sussex Circle (1994-2014), d'où il donnait ses conseils dans presque toutes les sphères (politiques et organisationnelles) de responsabilités fédérales. Il détient un PhD en philosophie de l'Université du Colorado et s'associe actuellement à l'école supérieure d'affaires publiques et internationale (UOttawa).

**Judith Moses** a connu une carrière à multiples facettes au sein des gouvernements fédéral et ontarien, et dans des organismes non gouvernementaux. En plus du rôle qu'elle a joué auprès du groupe de travail Tait, elle a assumé des postes de niveau supérieur à Agriculture et Agroalimentaire Canada, à la Commission de la fonction publique, à Formation et perfectionnement Canada, au Bureau du Conseil privé, à Développement des ressources humaines Canada et aux Affaires extérieures. Elle a été adjointe spéciale du ministre des Affaires indiennes et du Nord. Elle a dirigé un examen de grande envergure des organismes centraux et une stratégie de mise en oeuvre au Bureau du cabinet des ministres de l'Ontario. Elle agit toujours comme expert-conseil sur les questions de gouvernance et de transformation institutionnelle. Judith, membre de la Première Nation Delaware qui fait partie de la Réserve des Six Nations en Ontario, fait partie de nombreux conseils d'administration et comités dans les domaines des arts, de l'éducation, des affaires communautaires et des questions autochtones. Elle s'est vu décerner la Médaille du Jubilé de diamant de la Reine en 2012.

**Anne Scotton** travaille actuellement à titre de Directeur régional (Ontario) pour le ministère des Services aux Autochtones Canada. Elle était la première Dirigeante principale, Vérification et évaluation à AADNC depuis dix ans. Auparavant elle a joué un rôle clé pour la livraison de redressement aux Canadiens d'origine japonaise; comme directrice exécutive fondatrice du Secrétariat au Multiculturalisme; et au Bureau du Conseil privé de 2001 à 2007 sur les Opérations stratégiques, le Développement social, les opérations du Cabinet et aux Affaires intergouvernementales. Anne a servi sa communauté à titre de Présidente, Société d'aide à l'enfance d'Ottawa-Carleton ; Conseillère et Présidente du Comité de gestion du Conseil scolaire d'Ottawa ; et Présidente du Glebe Community Association. Elle siège sur le comité du Glebe Centre, un établissement de soins de longue durée. Anne détient un bac en Sciences politiques et une Maîtrise en arts en études canadiennes.



**Roger Scott-Douglas** : Comme Secrétaire général du Conseil national de recherches du Canada (CNRC), Roger Scott-Douglas est le secrétaire du Conseil du CNRC et travaille avec le président au renouvellement du CNRC. Auparavant, il a occupé des postes de cadre supérieur et à d'autres niveaux au Secrétariat du Conseil du Trésor (entre autres, comme secrétaire adjoint, Priorités et planification), à Développement des ressources humaines Canada, au Bureau du Conseil privé ainsi qu'au ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. Sur le plan international, M. Scott-Douglas a travaillé au gouvernement de France ; faisait partie de missions de la Banque mondiale en Europe, en Inde et au Moyen-Orient ; et assurait la coprésidence du groupe de travail de l'OCDE sur l'Observatoire de l'administration publique (Innovation). Il détient un doctorat en philosophie de l'Université de Cambridge, en Angleterre, et est boursier du Programme de bourses d'études et de perfectionnement du Commonwealth.

**Scott Serson** : Ancien sous-ministre fédéral, Scott Serson a passé une grande partie de sa carrière de 30 ans travaillant sur les politiques relatives aux populations autochtones. En septembre 1995, il a été nommé sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien. Il était ensuite le président de la Commission de la fonction publique du Canada en 1999 d'où il prenait sa retraite 2003. C'était une époque de modernisation de la gestion des ressources humaines. Pendant ce mandat, il s'est fait également un champion des valeurs et d'éthique dans la fonction publique.

**Andrew Treusch** a été nommé commissaire et premier dirigeant de l'Agence du revenu du Canada (ARC) en 2012. Avec un effectif de plus de 40 000 employés, l'ARC administre les impôts et les prestations pour les gouvernements fédéral et provinciaux et fait partie des 100 meilleurs employeurs tout en étant un leader reconnu dans la prestation de services en ligne. M. Treusch a auparavant été sous-ministre délégué au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada et au ministère de l'Environnement du Canada. Il a également été directeur exécutif du groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, qui a produit le rapport Wilson de 2008 « Foncer pour gagner ». Il a pris sa retraite en juin 2016 après 35 années de service dans la fonction publique fédérale. M. Treusch est marié, il a trois enfants et il vit à Ottawa.