

Vivre les **valeurs** du **service** **public**

Appropriations, pratiques et défis

Coordination
Fabrice Larat, Christian Chauvigné

Préface de **Jean-Marc Sauvé**

2016
PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

Le diagnostic des risques éthiques au Québec : pour une stratégie de prévention des inconduites des agents publics

Yves BOISVERT, *Professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique du Québec*

Les organisations policières sont très sensibles à la question des inconduites professionnelles, puisque les écarts de conduite des agents sont rapidement médiatisés et qu'ils provoquent souvent des crises importantes au sein des services de police. Les pouvoirs publics sont souvent obligés de mettre en place des commissions d'enquête pour apaiser la colère de la population et tenter de comprendre les problèmes systémiques à la base de ces événements souvent tragiques. Si ces commissions proposent habituellement d'accentuer les contrôles sur les policiers, on peut également postuler que les organisations policières gagneraient à développer les actions de prévention des inconduites afin d'en faire diminuer le nombre.

L'objectif de cette mise en perspective est d'illustrer le lien qui existe entre des conduites problématiques sur le plan déontologique et éthique et les valeurs de service public qui se trouvent ainsi ignorées. Elle vise également à démontrer que toute stratégie de prévention devrait débiter par la mise en œuvre d'un diagnostic des risques éthiques. Ce chapitre présente la synthèse d'une recherche-action exploratoire menée dans les services de police d'une municipalité du Québec¹. Bien que relatives à une situation particulière (situation propre à la ville étudiée et au mode de fonctionnement de la police au Québec), les observations recueillies sont riches d'enseignements à propos des difficultés qui peuvent se poser quant aux valeurs qui devraient guider les agents publics et la réalité de leur comportement dans certains cas.

En orientant les analyses du côté des facteurs qui marquent l'environnement de travail des acteurs, le travail de diagnostic et de gestion des

.....
1. Le diagnostic éthique présenté repose sur des entretiens conduits auprès de 73 personnes en 2013. Compte tenu du caractère sensible des informations présentées, le nom de la municipalité étudiée ne peut être divulgué.

risques éthiques se démarque des approches traditionnelles en éthique appliquée, lesquelles demeurent trop souvent enfermées dans une logique de pure responsabilité individuelle. Il s'agit alors de saisir ici l'impact qu'ont ces facteurs sur les conduites professionnelles et de comprendre quelles sont les meilleures stratégies organisationnelles possibles pour atténuer ces risques en maîtrisant les facteurs les plus problématiques. En effet, l'hypothèse qui sous-tend cette démarche est que c'est à travers une compréhension plus fine de l'environnement de travail et du contexte organisationnel des agents que l'on peut mieux saisir quels sont les facteurs qui encouragent le développement de la compétence éthique par rapport à ceux qui facilitent le développement de transgressions ou qui empêchent les professionnels d'aller au bout de leur conviction en matière d'éthique.

Ce diagnostic repose sur un cadre d'analyse inspiré des principaux travaux en matière d'éthique et de gouvernance (OCDE, Transparency International) qui cible les conduites à risque, les facteurs de risque et les stratégies d'atténuations des risques. Les risques éthiques qui sont alors identifiés peuvent être rattachés à quatre sphères d'activité : la gouvernance, la gestion des deniers publics, la gestion de l'offre de services publics et la gestion du personnel. Le but d'une telle démarche est de faire émerger des stratégies d'atténuations des risques éthiques et de proposer des outils et dispositifs permettant aux organisations publiques d'intégrer dans la culture de gestion de leurs cadres une sensibilité éthique les amenant à faire de la gestion des risques éthiques une priorité.

Les conduites à risque

Les résultats du diagnostic réalisé sur ce service de police d'une municipalité québécoise livrent un panorama intéressant des conduites policières posant problème sur le plan éthique.

L'utilisation abusive de la force

La majorité des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête déclarent ainsi que l'utilisation abusive de la force devrait être considérée comme le comportement risquant le plus de causer un scandale public et, de ce fait, de mettre l'organisation policière en situation de crise. À défaut d'être le type d'inconduite la plus dénoncée par les citoyens, c'est le comportement qui a le plus de visibilité médiatique. Les nouvelles technologies de l'information (notamment la généralisation des

téléphones portables disposant de caméra) rendent les policiers encore plus vulnérables face à ce type de conduites, tout individu pouvant en effet enregistrer et faire circuler rapidement et très facilement des images de scènes dont il est témoin. Les policiers travaillent donc sous constante surveillance et cela requiert encore plus de vigilance et de discernement de leur part. Nombreux sont les policiers interrogés à penser que les citoyens manquent de nuance et de respect lorsqu'ils s'improvisent journalistes et justiciers, mais ils savent que cette réalité techno-médiatique est là pour rester.

L'irrespect et les abus verbaux

Au deuxième rang des conduites à risque, une grande partie des répondants citent l'impolitesse, l'irrespect et les abus verbaux comme étant le type d'inconduites déontologiques le plus fréquent. Même si ce genre de comportement n'a pas les mêmes conséquences que l'usage de la force, les abus et les négligences de langage heurtent de plus en plus les citoyens qui veulent être traités avec respect; et cela a un impact sur la réputation de l'organisation et de la profession dans son ensemble. Ici aussi, la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication augmente le risque des dénonciations. En matière de respect, les policiers doivent également se soucier de certains autres comportements considérés comme problématiques, notamment la stigmatisation pratiquée par certains policiers à l'encontre de groupes pouvant faire l'objet de discriminations (sans-abri, jeunes, communautés culturelles, homosexuels, etc.). Les biais idéologiques ou moraux ainsi que la stigmatisation de certains groupes sont des attitudes qui questionnent l'éthique professionnelle des policiers puisque cela interpelle les valeurs de justice et d'égalité de traitement qui doivent être au cœur des relations avec les citoyens. Cela met directement en cause l'obligation qu'ont les policiers d'exercer leurs fonctions de façon objective et impartiale.

L'absentéisme des policiers aux audiences du tribunal

Sur le plan disciplinaire, l'absentéisme de certains policiers lors des audiences au tribunal semble être une inconduite qui se généralise et qui interpelle en termes de responsabilité. Ce type de comportement est d'autant plus inquiétant qu'il peut avoir des répercussions importantes sur le déroulement des procès. Pour les personnes interrogées, cette attitude est révélatrice d'une certaine forme de négligence de la part des policiers, comme si, une fois leur intervention sur le terrain terminée, ils ne se sentaient plus concernés par la suite des choses. Pour les officiers responsables des enquêtes, la négligence que l'on peut constater dans la

rédaction de rapports pose également des problèmes, car cela constitue une entrave à la conduite d'une enquête rigoureuse.

Les absences sans autorisation

Un autre type de manquement concerne la discipline et porte sur les absences sans autorisation. Il semble que certains agents ne se préoccupent pas des répercussions que peuvent avoir leurs absences non justifiées et non légitimes sur leurs collègues, sur les équipes de travail et sur l'organisation plus largement. Ici aussi, on se trouve en présence d'inconduites qui sont révélatrices d'un certain manque d'éthique. Dans le même esprit, on peut citer l'abus d'heures supplémentaires, la réalisation d'activités privées durant le temps de travail et le fait de réclamer de manière abusive le remboursement de certaines dépenses (repas, objets brisés, etc.). Les avantages en nature ou traitement préférentiels de la part de commerçants suscitent également des interrogations : cafés ou pizza « offerts », réduction sur les forfaits d'entraînement dans les salles de sport, etc. Les policiers sur le terrain ont aussi tendance à commettre des excès de vitesse avec leur voiture de service ou à ne pas respecter le code de la route : ils conduisent comme s'ils étaient toujours en situation d'urgence, ce qui n'est pas le cas.

L'insubordination et le non-respect de la confidentialité

Si l'insubordination est une faute disciplinaire sérieuse, il apparaît par ailleurs que peu de plaintes formelles sont déposées à ce sujet. Il est pourtant essentiel que les responsables de la gestion des services se fassent respecter ; c'est une condition importante pour la qualité du climat de travail et l'esprit d'équipe. De plus, plusieurs policiers ne respecteraient pas la confidentialité des informations liées à leur travail. Ce manque de discrétion est problématique, car il peut sérieusement entraver le travail d'enquête subséquent ou nuire à la réputation de citoyens (insuffisance de preuves ou dossier non retenu par le procureur).

L'utilisation abusive des médias sociaux

Dans la catégorie des risques comportementaux plus contemporains liés à la vie privée, on trouve l'utilisation des médias sociaux. Là aussi, il importe d'amener les policiers à comprendre qu'ils ne peuvent pas tout dire sur les médias sociaux, car les propos qu'ils tiennent ou les informations qu'ils laissent filtrer peuvent violer l'obligation de confidentialité ou de loyauté envers l'organisation et faire l'objet de mesures disciplinaires.

Ils doivent aussi réfléchir à l'utilisation qu'ils font des symboles de leur vie professionnelle (uniforme, arme, etc.) car cela vulnérabilise autant l'organisation qu'eux-mêmes. Des critiques se multiplient à propos de policiers qui ont été vus en train de téléphoner au volant tout en patrouillant alors que le règlement l'interdit.

Les comportements délinquants

Pour ce qui est des comportements véritablement criminels, les personnes interrogées s'entendent pour dire qu'il est difficile de dégager de véritables tendances lourdes parce que l'on se trouve toujours confronté à des cas particuliers liés à la personnalité de chaque policier délinquant (vol, trafic de drogue, etc.). Ces cas sont plus faciles à traiter, entre autres parce que les collègues ne se gênent pas pour dénoncer, poursuivre et condamner l'agent délinquant pour ses conduites criminelles. Sur le plan de la vie privée, des comportements illégaux peuvent aussi se produire durant les temps libres et activités sociales : il s'agit surtout de problèmes d'excès de vitesse ou liés à l'alcool au volant, à la consommation de drogues chez les plus jeunes, ou aux violences familiales. Les répondants pensent que les policiers ont tendance à sous-estimer les répercussions que ce type d'inconduites peut avoir sur la suite de leur carrière. Il en va de même de l'insouciance dont font preuve certains policiers relativement à leurs mauvaises fréquentations alors que les policiers devraient toujours être vigilants à l'égard de leurs réseaux d'amis et de leur conjoint. Cela est aussi vrai pour les lieux qu'ils fréquentent (bars, gymnases, soirées, etc.) car cela peut les rendre vulnérables et ils peuvent ensuite être victimes de chantage ou de manipulation.

Les facteurs de risques

Une représentation dégradée des citoyens

Il est surprenant de constater qu'en même temps, la majorité des policiers rencontrés manifestent une attitude critique à l'égard des citoyens. Ils s'expriment de façon très négative à l'endroit des résidents du territoire qu'ils doivent desservir. Ils se justifient en se disant eux-mêmes victimes de ces citoyens qualifiés de « méprisants ». Un état d'esprit s'éloigne des standards en éthique publique car cela va à l'encontre des valeurs de démocratie, de service public et d'intérêt général qui doivent guider tous les acteurs qui ont choisi de s'engager dans une profession liée au service du public. La banalisation du principe de

« service au citoyen » a un impact direct sur l'augmentation de certains types d'inconduites, comme l'irrespect et l'abus de pouvoir.

L'usage de la force comme droit absolu

Au niveau de la culture policière, de nombreux agents rencontrés ont tendance à défendre la thèse que l'utilisation de la force est un droit absolu pour les policiers et qu'ils ne devraient pas devoir rendre des comptes à chaque fois qu'ils ont recours à la force. La majorité des inconduites faites par des policiers sont banalisées, minimisées ou même défendues par les pairs. Cette réaction consensuelle apparaît comme un élément central de la culture professionnelle des agents, cette dernière s'alignant sur un corporatisme syndical fort.

Des préjugés à l'égard de groupes minoritaires

Il est frappant de constater que, dans le cadre de cette enquête, de nombreux policiers ont une méconnaissance de certains éléments de la culture contemporaine et des enjeux sociaux qui marquent leur communauté. Cette méconnaissance les amène à avoir des préjugés négatifs sur des questions comme les maladies mentales, les communautés culturelles et religieuses, la primauté des droits et des libertés individuelles, etc.

Une adhésion faible aux valeurs de la communauté qui les emploie

Par ailleurs, on constate que les policiers n'accordent pas d'importance aux valeurs promues par la municipalité qui les emploie. Ils ne se sentent pas du tout concernés par ces valeurs générales orientées vers la qualité du service et ils acceptent difficilement de se faire imposer des standards civils. Ils ne s'identifient pas aux instances externes contrôlées par des non-policiers. De manière générale, il est surprenant de constater à quel point nos répondants accordent peu de crédibilité aux règles et procédures déontologiques. Pour eux, ces normes sont entre les mains de civils qui ne comprennent pas la réalité policière, et qui, pour cette raison, ne sont pas crédibles aux yeux des policiers. Les règles déontologiques mises en place ne sont pas perçues comme légitimes car elles permettent de recevoir de nombreuses plaintes contre des policiers de la part de citoyens, les premiers se sentant traités comme si on les avait déjà considérés comme étant coupables. Il y a ici un argumentaire de victimisation qui est utilisé pour critiquer les cadres déontologiques existant. Les répondants parlent comme si le Commissaire à la déontologie chargé d'examiner ces plaintes donnait toujours raison aux plaignants et

se plaisait à sanctionner les policiers, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on analyse ses interventions.

Une perception de coupure entre les cadres et le terrain

Si leur organisation connaît des problèmes sur le plan des communications internes, c'est d'après eux parce que les policiers sur le terrain ne reçoivent pas les messages et les attentes de la direction. La chaîne de transmission des messages organisationnels serait déficiente : les policiers reprochent aux cadres intermédiaires et supérieurs de ne pas venir sur le terrain pour les rencontrer et échanger. À leurs yeux, seul le contact direct avec la hiérarchie peut les amener à prendre au sérieux les messages que l'organisation cherche à faire passer. Les agents soulignent également une déficience dans les communications entre les directions, ce qui est problématique dans une organisation qui fonctionne en silo.

Les policiers patrouilleurs trouvent que leur travail est très peu valorisé. Il n'y a aucun avantage à travailler dans cette section opérationnelle, ce qui fait fuir les agents plus expérimentés vers de nouvelles sections spécialisées ou vers les fonctions de gestion et d'administration. Cela a pour effet de créer un déséquilibre générationnel. Ainsi, la patrouille, qui est également nommée au Québec « gendarmerie », est toujours en situation d'instabilité au niveau de ses membres puisqu'elle intègre constamment de jeunes policiers ayant très peu d'expérience. Ce déséquilibre pose un problème relatif aux valeurs sociales et morales promues, les jeunes de la gendarmerie n'apparaissant pas sensibles aux valeurs traditionnelles partagées par les générations plus âgées.

Pour faire face aux risques : un nécessaire changement de culture des cadres opérationnels

Un consensus fort émerge de notre diagnostic : il est impossible de prendre un virage préventif si les cadres opérationnels ne modifient pas leur culture de travail. Nos répondants s'accordent à reconnaître que le chef d'équipe devrait intervenir plus rapidement auprès de ses agents pour les rappeler à l'ordre lorsqu'ils ont un comportement inadéquat. Pour eux, une intervention rapide a l'avantage de mettre les choses au point immédiatement, plutôt que d'attendre que l'agent soit éventuellement déféré devant le comité de discipline. Les cadres opérationnels doivent donc prendre leurs responsabilités sur le plan disciplinaire en faisant les suivis nécessaires. Les policiers municipaux entendus affirment qu'ils préféreraient que ce soit justement leurs supérieurs immédiats qui

les avisent en premier en cas de problème d'inconduite. Ils souhaitent aussi qu'ils les informent mieux des attentes de l'organisation en matière de normes comportementales.

Pour de nombreux répondants, le laxisme des gestionnaires de premier niveau s'explique par les faiblesses du processus de promotion et, par le fait même, par le manque de rigueur dans les évaluations professionnelles. Si les évaluations sont faites de façon désorganisée et sans rigueur, elles ne peuvent nullement être éclairantes au moment des promotions. De plus, si elles n'intègrent pas des indicateurs portant sur la conduite professionnelle et l'éthique, on ne peut savoir si un candidat à la promotion sera capable d'assumer un *leadership* éthique. Il en est de même pour le processus de promotion en général si ce dernier ne prend pas en compte les qualités morales du candidat et son dossier disciplinaire. On se retrouve avec des cadres ayant un lourd passif d'inconduites policières, ce qui ne leur donne aucune légitimité pour assumer pleinement leur rôle auprès des policiers qu'ils doivent encadrer. Ceux qui exercent des responsabilités reconnaissent aussi ne pas avoir de formation en gestion ; ils ne se sentent pas toujours assez compétents pour assumer pleinement leurs fonctions managériales. Ils ne sont pas très à l'aise pour gérer du personnel et encore moins pour assumer les fonctions de régulation sous-jacentes à leurs responsabilités disciplinaires.

Les stratégies d'atténuation des risques éthiques

Il ressort du diagnostic établi qu'un travail de recentrage culturel est incontournable pour mieux sensibiliser les agents aux principes et valeurs de l'organisation qu'ils représentent. Si on prend en compte les risques et déficits identifiés, ce travail doit s'articuler autour de plusieurs éléments qui se complètent et se renforcent mutuellement.

Rappeler les règles

Il s'agit tout d'abord de rappeler les règles fondamentales propres aux missions exercées par les policiers. Il est ainsi essentiel de mettre le respect des citoyens et de leurs droits au cœur des priorités d'intervention. En ce qui concerne la question centrale qu'est l'usage de la force, la direction doit envoyer un message clair : l'usage légitime de la force est un monopole dont les policiers doivent user de façon responsable. La direction doit pleinement assurer son *leadership* dans ce dossier névralgique, notamment en termes de réputation : une tolérance zéro doit être appliquée à l'égard de la banalisation de ce type d'inconduites, tout

manquement devant être sanctionné. Il faut le dire et le répéter aux agents : l'usage de la force ne peut être le principal outil d'interaction avec les citoyens ; il ne doit être utilisé qu'en dernier recours, c'est-à-dire lorsque les autres stratégies d'interactions et d'interventions ont échoué. Dans les formations comme en opération, il faut s'assurer que les policiers comprennent bien la logique de l'utilisation graduelle de la force et qu'ils veillent à remplir adéquatement les rapports d'intervention. L'organisation doit aussi faire un effort pour développer des stratégies de détection des employés à risque pour ce qui est de l'usage abusif des pouvoirs qui leur sont conférés.

Réinvestir dans la formation

À cet égard, il est primordial de revoir la base même de la socialisation des policiers afin de réaligner leur formation en conséquence. Concrètement, au regard du diagnostic posé ci-dessus, il convient d'améliorer les compétences transactionnelles des policiers et d'insister, par exemple, sur l'importance de la retenue dans le langage, de la politesse et du vouvoiement, et travailler pour une plus grande ouverture face aux questions que les citoyens peuvent se poser en lien avec le comportement des policiers.

Renforcer les sanctions et donner du sens

L'importance accordée au respect des principes et règles régissant l'emploi de la force publique doit à la fois être crédibilisée par le renforcement de sanctions en cas de violations mais aussi en explicitant les enjeux et les situations à risque. Il importe à ce sujet que la hiérarchie tout comme les services d'inspection et de contrôle en charge du maintien de la discipline se concertent étroitement afin de développer une ligne d'intervention précise sur ce qui est acceptable et sur ce qui ne l'est pas. Il doit y avoir une position institutionnelle beaucoup plus affirmée à l'égard de la non-tolérance des comportements problématiques au sein de l'organisation, et il faudrait signifier clairement à tous les agents les attentes de l'institution et les conséquences en cas de non-respect. L'adoption d'un code de bonne conduite interne – ou code de déontologie – peut venir appuyer la gestion des risques éthiques, surtout si les syndicats sont associés à cette démarche qui doit se faire sous le signe de la concertation. Comme les policiers rencontrés ne semblent pas accorder beaucoup d'importance aux valeurs promues par la municipalité où ils opèrent, un moyen de renforcer l'adhésion aux valeurs consiste à mener des exercices de consultation et de discussion sur les valeurs qui interpellent directement les agents.

La nécessaire crédibilité et exemplarité des responsables

Promouvoir un plan d'action

Pour augmenter les chances d'influencer et de modifier la culture policière, la direction de l'organisation doit également promouvoir le développement des compétences éthiques de ses membres. Pour les services de police de la municipalité étudiée, il serait ainsi souhaitable de mettre en place un plan d'action comprenant diverses activités de sensibilisation contribuant à la promotion de deux éléments fondamentaux en matière de comportement éthique : travailler à la compréhension et au développement des capacités auto-régulatrices des agents (gestion de soi, gestion du rapport à l'autre et gestion du rapport à la communauté) et travailler au développement des compétences et aptitudes propres à l'éthique (capacité à refléter les pratiques professionnelles et leurs enjeux, réflexion critique sur ses propres pratiques, sens du dialogue et responsabilisation accrue).

Dans le même esprit, face au constat chez nombre de policiers d'un degré élevé d'incompréhension de l'environnement culturel et social dans lequel ils évoluent, il est important de les sensibiliser aux nouvelles problématiques sociales, culturelles et même politiques afin qu'ils comprennent mieux les réalités auxquelles ils sont confrontés. Pour ce faire, il est recommandé de nouer des partenariats avec des associations ou institutions spécialisées sur ces différentes questions. Eu égard à la culture policière, et à la nécessité d'éveiller l'intérêt des policiers pour ces questions, il est souhaitable que les activités de sensibilisation soient intégrées à la pratique du terrain et utiles pour la gestion des enjeux quotidiens sur le terrain. Organiser de tels ateliers en format de co-développement peut s'avérer bénéfique car cela crée des espaces de délibération collective permettant d'échanger sur les difficultés rencontrées et de partager les bonnes pratiques. Cela favorise également le travail de réflexivité (regard distancié et critique sur les pratiques professionnelles) qui ne semble pas naturel dans la culture policière telle qu'elle ressort de notre enquête.

L'organisation policière doit aussi revoir ses modalités de communication interne afin que les messages et les attentes de la direction parviennent bien aux agents présents sur le terrain. Non seulement le fonctionnement de la chaîne de transmission hiérarchique de l'information doit être régulièrement évalué, mais les communications entre les directions doivent être améliorées afin que chacun soit en mesure d'obtenir les réponses adéquates à ses interrogations ; sachant que, d'après les

remarques rassemblées dans le cadre du diagnostic, la stratégie la plus indiquée serait d'encourager les membres de la direction et l'encadrement supérieur à aller sur le terrain pour rencontrer les agents et leur présenter les attentes de l'organisation. La multiplication de ces échanges réciproques pourrait avoir un effet très positif sur la qualité du climat organisationnel et permettrait d'opérer un virage culturel important où chacun serait plus enclin à développer son sentiment d'appartenance.

Lorsque des actions de prévention sont organisées, les messages doivent être rédigés de façon claire et accessible afin d'illustrer avec des exemples, d'une part, les comportements problématiques qu'on souhaite éliminer et, d'autre part, les conduites exemplaires qu'on veut encourager. Ici encore, une approche terrain combinée à une communication directe entre les agents et les gestionnaires aura le plus de chance d'atteindre les objectifs du programme de prévention.

Renforcer la gestion des ressources humaines

Enfin, toute stratégie de prévention ou d'atténuation des risques éthiques devrait comporter un volet consacré à la gestion des ressources humaines. Les services responsables de la patrouille doivent faire en sorte de pouvoir garder un certain nombre d'agents expérimentés en poste dans leur division et que les patrouilleurs soient fiers de leur statut, qu'ils trouvent des sources de motivation dans l'exercice de leurs missions et qu'ils soient attachés à leur métier et à leur organisation. Une mission valorisante pouvant être confiée à des agents expérimentés qu'il convient de fidéliser consisterait à créer une fonction d'« agent-mentor » auquel seraient confiées des actions de « coaching » permettant de pallier un problème important : celui du manque d'encadrement et de suivi des jeunes recrues.

La formation de l'encadrement intermédiaire est essentielle : les cadres opérationnels, les sergents et les lieutenants de police doivent pouvoir améliorer leurs compétences en termes de conduite des équipes de manière à ce qu'ils deviennent des acteurs centraux dans le travail situé en amont d'une procédure disciplinaire. Il s'agit d'une phase d'intervention cruciale qui repose sur la capacité de l'encadrement immédiat à communiquer de manière directe et appropriée sur les attentes de la hiérarchie en matière comportementale, par des mises en garde préalables ou par le rappel à l'ordre de ceux ou celles qui commettent des écarts de conduite. L'encadrement supérieur doit quant à lui mieux maîtriser le processus graduel de sanctions disciplinaires applicables lorsque la stratégie de prévention des risques éthique n'a pas obtenu les résultats escomptés.

Enfin, sur le plan de la gestion de carrière, le changement passe par une transformation du processus de promotion et par la revalorisation du processus d'évaluation professionnelle. Pour pouvoir éviter les risques éthiques, il est indispensable d'être certain que les candidats retenus pour accéder aux postes d'encadrement, et à fortiori de direction, se soient distingués sur le plan de leur compétence éthique depuis le début de leur carrière. Intégrer la dimension éthique dans les évaluations professionnelles et faire en sorte qu'elles soient menées de façon rigoureuse et uniforme permet de vérifier à toutes les étapes de leur carrière que ces qualités sont bien avérées.

Sur le domaine de l'éthique encore plus qu'ailleurs, la crédibilité et l'exemplarité des responsables hiérarchiques est essentielle pour établir son autorité et gagner le respect de l'ensemble des agents.

» Pour en savoir +

Boisvert Y., Jutras M., Georges A., Legault G. A., Marchildon, A., *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Liber, 2003.

Boisvert Y. (dir.), *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber, 2011.