



Éthique, probité et intégrité des administrateurs publics

» Rapport du groupe de travail sur l'éthique, la probité et l'intégrité des administrateurs publics

Points saillants

- [Introduction](#)
- [Sélection, nomination et mesures connexes](#) (recommandations 1 à 19)
- [Rémunération, indemnités et avantages](#) (recommandations 20 à 26)
- [Éthique et déontologie](#) (recommandations 27 à 38)

» Introduction

Le Groupe de travail a assujéti sa réflexion et ses recommandations aux deux préoccupations exprimées dans le mandat qui lui a été confié, à savoir : favoriser la transparence et contribuer ainsi à renforcer le lien de confiance entre les citoyens et l'administration publique.

Il a de plus appuyé sa réflexion sur le postulat que l'administration publique n'est pas une administration comme les autres et a identifié quatre impératifs devant être conciliés soit la confiance envers l'État, la justice et l'efficacité de l'administration publique ainsi que la poursuite des intérêts personnels légitimes des administrateurs publics.

L'identification de ces quatre impératifs a permis au Groupe de constater que se posait, préalablement à la question purement éthique et déontologique, celle du mode de sélection et de nomination des administrateurs publics et celle de la rémunération ou des avantages consentis aux administrateurs en contrepartie de leur prestation de services.

Les observations et recommandations du Groupe de travail visent essentiellement, parfois de façon différente, les administrateurs publics suivants :

- les titulaires d'un poste d'administrateur d'État;
- les administrateurs à temps plein et à temps partiel d'une société d'État;
- les administrateurs désignés par les sociétés d'État au sein d'une filiale et les administrateurs désignés par les sociétés d'État ou leurs filiales au sein d'autres entreprises.

Toutefois, tel qu'il le souligne, elles peuvent être transposables, en les adaptant à d'autres organismes publics, administrateurs publics et dirigeants d'organismes publics.

- > Ministre
- > Ministère
- > Publications
- > Formulaire
- > Programmes et services
- > Sites d'intérêt
- > Tribunaux
- > Pour nous joindre
- > À propos de ce site

» Sélection, nomination et mesures connexes (recommandations 1 à 19)

Le fait que la fonction d'administrateur public soit liée à la mission de l'État et à l'administration des fonds publics impose des exigences particulières de transparence et d'objectivité des processus de sélection et de nomination.

Le pouvoir discrétionnaire total dont jouit généralement le gouvernement dans ces processus est sans aucun doute à la source du réel problème de perception, chez les citoyens, que la sélection et la nomination des administrateurs publics sont empreints de favoritisme ou de partisanerie.

Un certain degré d'encadrement est donc nécessaire. Le gouvernement devrait rendre publics ses modes de sélection des administrateurs publics occupant un poste d'administrateur d'État ou d'administrateur de sociétés d'État; les sociétés d'État et leurs filiales devraient faire de même en plus de préciser les critères de sélection et le mode de nomination des administrateurs qu'elles désignent.

En outre, le contexte propre aux sociétés d'État (degré important d'autonomie et structure inspirée de l'entreprise privée) commande une collaboration particulière entre le pouvoir politique et celles-ci afin qu'il y ait la meilleure adéquation possible entre le choix d'un administrateur et les besoins de l'organisme.

Le gouvernement devrait donc consulter le conseil d'administration d'une société d'État avant de nommer ses administrateurs à temps plein autre que le président du Conseil.

De plus, la société d'État devrait pouvoir faire part de ses attentes et besoins à l'égard de ses administrateurs à temps partiel et même suggérer des noms. Quant au gouvernement, il devrait être tenu de demander l'avis du président du conseil avant de nommer de tels administrateurs.

Enfin, ces administrateurs devraient être adéquatement informés et avoir un temps suffisant de réflexion avant d'accepter une nomination.

L'administration publique étant particulière, les administrateurs ont besoin de formation et d'information particulières. Le gouvernement et les sociétés d'État ont un rôle à jouer à cet égard dans la formulation de documents explicatifs et d'une politique de formation et d'information.

Par ailleurs, le renouvellement des mandats devrait faire l'objet d'autant d'attention que la sélection et la nomination initiales. Le gouvernement devrait donc suivre les mêmes processus. Les sociétés d'État devraient même se doter d'un processus d'évaluation de leurs administrateurs et informer le ministre responsable des résultats de l'évaluation.

En vue d'éviter les conséquences néfastes sur la motivation et l'intérêt des administrateurs et conséquemment sur l'efficacité de l'administration, le gouvernement devrait procéder de façon systématique et dans un délai raisonnable à la nomination ou au renouvellement des mandats des administrateurs publics.

Pour atteindre ces mêmes objectifs de transparence et de crédibilité, le gouvernement devrait publier la liste des mandats échus ou qui viennent à expiration durant l'année et la liste des postes vacants. De plus, une liste permanente et publique de la composition du conseil d'administration des sociétés d'État devrait être établie.

» Rémunération, indemnités et avantages (recommandations 20 à 26)

Quant à cette question, le défi consiste à trouver un point d'équilibre entre la nécessité d'intéresser des gestionnaires habiles et compétents, ces personnes pouvant prétendre à une juste rémunération, et les limites inhérentes au fait que ces personnes sont rémunérées à même les fonds publics.

Les administrateurs à temps plein

La technique de l'allocation de départ au terme du contrat, laquelle constitue l'un des facteurs principaux qui provoquent les situations de double rémunération si vivement dénoncées, devrait être abandonnée quitte à ce que cela entraîne des ajustements conséquents de la structure de rémunération.

Quant aux indemnités de départ lorsqu'il y a interruption de mandat, les principes suivants devraient être appliqués :

- s'il s'agit d'une résiliation avant terme, les exigences légales et jurisprudentielles devraient être appliquées;
- s'il s'agit d'une destitution pour cause ou d'une démission volontaire, aucune indemnité ne devrait être versée;
- dans le cas du maintien en poste au terme du mandat, sans renouvellement, une juste compensation devrait être versée au départ.

Les administrateurs à temps partiel

Actuellement, de façon générale, ces administrateurs ne sont pas rémunérés. Cette situation peut constituer un facteur de déséquilibre significatif dans la recherche de conciliation des quatre impératifs identifiés par le Groupe de travail. Alors qu'il y a compétition pour l'appropriation de personnes possédant la compétence et la crédibilité requises, il apparaît utile à l'atteinte des objectifs recherchés qu'un incitatif économique adéquat existe pour les candidats.

Une telle contrepartie monétaire en retour du travail fourni justifie des attentes plus claires quant à la qualité des prestations des personnes et constitue une meilleure garantie de désintéressement et de probité.

Il ne peut toutefois y avoir adéquation parfaite entre ce qu'offre le secteur privé et l'administration publique. Il importe de faire une distinction entre la rémunération directe des services professionnels et la possibilité de certains bénéfices dérivés.

Une rémunération, fixée par la société d'État et approuvée par le gouvernement, sous forme de jetons de présence assortis, le cas échéant, d'une rémunération forfaitaire de base, devrait être réintroduite.

Les administrateurs des filiales des sociétés d'État devraient être traités de la même façon, une filiale à part entière étant assimilable à une société d'État.

Quant aux administrateurs désignés par une société d'État ou sa filiale au sein d'une entreprise du fait de leur participation financière dans cette entreprise, leur rémunération devrait se limiter à la rémunération forfaitaire ou directe du travail effectué et ne pas inclure la possibilité de toucher, à titre personnel, d'avantages financiers d'une autre nature que le traitement.

En effet, ces personnes, du fait de l'origine de leur désignation et de l'identité de l'actionnaire qui les ont désignées, portent une responsabilité distincte et particulière qui impose des contraintes particulières.

» Éthique et déontologie (recommandations 27 à 38)

Un certain cadre juridique existe déjà à cet égard. Alors qu'il est assez élaboré pour les personnes occupant un poste d'administrateur d'État, il fournit toutefois très peu d'indications précises à l'administrateur des sociétés d'État ou de leurs filiales. Celui-ci est, plus souvent qu'autrement, laissé à lui-même pour opérer la transposition des principes de gestion avec lesquels il est familier, au cadre très particulier de l'administration publique.

Par ailleurs, si le cadre juridique est à parfaire, il serait illusoire de penser que les règles de droit puissent seules guider le comportement et l'attitude des administrateurs publics. Alors que la déontologie implique la description plus particulière de normes de comportement exprimant des devoirs et des obligations ainsi que la mise en place de mécanismes de gestion ou de sanction de conduites problématiques et constitue comme telle des règles de droit, l'éthique réfère plutôt à l'identification et à l'expression de valeurs ou de principes devant sous-tendre l'action responsable des personnes. En conséquence, un code d'éthique et de déontologie devrait leur être applicable.

Deux approches sont possibles: soit que le gouvernement adopte lui-même un tel code, soit qu'il oblige les sociétés d'État et leurs filiales à se doter d'un tel code. Dans ce cas, le code devrait être déposé auprès du ministre responsable et rendu disponible; de plus, les administrateurs concernés devraient alors s'engager formellement à s'y conformer.

Le Groupe de travail préconise cette seconde approche qui a notamment pour avantages d'avoir un potentiel mobilisateur et intégrateur, donc responsabilisant, d'un travail de réflexion fait à la base par les principaux intéressés eux-mêmes et de permettre un contenu qui tienne compte de la situation propre à chaque société.

Compte tenu de l'approche préconisée, il ne saurait être question d'encadrer trop précisément le processus d'élaboration et le contenu du code.

À titre indicatif, le code d'éthique et de déontologie devrait contenir :

- un volet « éthique » traitant de la mission, des valeurs organisationnelles et des principes généraux de gestion;
- un volet « déontologie » traitant des devoirs et obligations des administrateurs :
 - un rappel, en les explicitant et les illustrant de façon indicative, des obligations générales tels les devoirs de prudence, diligence, honnêteté, loyauté et assiduité;
 - des dispositions relatives aux conflits d'intérêts (lesquels peuvent impliquer le rapport avec l'argent, l'information, l'influence et le pouvoir) portant à tout le moins sur :
 - l'identification, le traitement et la résolution des situations de conflit d'intérêts;
 - des mesures systémiques de prévention (déclaration d'intérêts, marche à suivre en situation ponctuelle de conflit);
 - des dispositions relatives à l'après-mandat;
- un volet « mécanismes d'application » traitant des moyens et procédures dont :
 - la désignation d'une personne investie de certaines responsabilités dont celles d'engager et d'encadrer le processus d'élaboration et d'évaluation

du code; d'assurer la formation et l'information; de fournir avis et support; de faire enquête et faire rapport;

- o une procédure d'examen des allégations de comportements dérogatoires et les mesures correctrices appropriées;
- o la définition d'une procédure d'enquête administrative.

Enfin, le Groupe de travail recommande que le lobbying fasse l'objet d'une démarche complémentaire de la part du gouvernement de façon à ce que soit étudiée la question de la pertinence et des modalités d'un encadrement juridique spécifique à cette activité.

Ce document est un résumé du rapport *Éthique, probité et intégrité des administrateurs publics*.



Dernière mise à jour : 29 mai 1995

-
- [Informations générales](#) • [Politiques, études et rapports](#) • [Documents administratifs](#)
 - [Publications commercialisées](#) •

Québec 

© [Gouvernement du Québec, 2003](#)