



Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Treasury Board of Canada
Secretariat

Éthique et normes professionnelles pour la collectivité de l'évaluation au gouvernement du Canada

Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2006

N° de catalogue
ISBN

Ce document est disponible sur le site Web du
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à www.tbs-sct.gc.ca

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Table des matières

Sommaire	1
Introduction.....	4
Section 1 — Professionnalisme, éthique et évaluation.....	5
Questions éthiques à l'intention des évaluateurs	6
Professionnalisation.....	7
Section 2 — Fondements philosophiques du comportement éthique	10
Déontologie.....	10
Téléologie et utilitarisme	11
Éthique de la vertu	12
Éthique contractualiste	13
Section 3 — Les valeurs, l'éthique et la fonction publique fédérale	16
Principaux termes	16
Le Code de valeurs et d'éthique	17
La charte des valeurs du secteur public.....	20
Autres éléments influant sur les évaluateurs	21
Section 4 — Programmes d'éthique dans les professions.....	23
Forme et fond des codes professionnels	23
Enseignements tirés	28
Section 5 — Programmes d'éthique dans la collectivité de l'évaluation....	30
La <i>Politique d'évaluation</i> du gouvernement du Canada	30
La Société canadienne d'évaluation	31
Perspectives comparatives sur l'éthique de l'évaluation.....	32
<i>Organisations d'évaluation non gouvernementales</i>	32
<i>Organisations d'évaluation gouvernementales</i>	34
Section 6 — Une série de mesures éthiques pour la nouvelle politique d'évaluation.....	39
Propositions et possibilités	41

Annexe A — La politique d'évaluation	45
Annexe B — Vignettes de questions liées à l'éthique de l'évaluation	48
Vignette 1	48
Vignette 2	49
Vignette 3	50
Vignette 4	51
Annexe C — Exposé et définition des principaux termes	52
Ouvrages de référence.....	53
Liste des numéros de téléphone et de courriel.....	56
Adresses URL sélectionnées des organisations examinées	57
Organisations professionnelles	57
Organisation d'évaluation.....	57

Sommaire

Les évaluateurs de la fonction publique fédérale au Canada doivent relever des défis délicats et difficiles en matière d'éthique qui supposent des décisions tant sur leur propre comportement éthique que sur celui de plusieurs parties prenantes avec lesquelles ils interagissent. Le présent document sert de fondement pour la mise au point d'une série de mesures sur l'éthique aux fins d'une nouvelle politique d'évaluation que le Centre d'excellence en évaluation (CEE) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est en train d'élaborer. Ces mesures visent, en partie, à accroître le professionnalisme de la collectivité de l'évaluation.

Un programme d'éthique est une caractéristique commune des groupes professionnels qui ont atteint un statut professionnel ou qui s'acheminent vers ce statut. La présente étude rejette la notion statique du professionnalisme qui établit des critères de détermination d'une profession véritable. Elle met plutôt l'accent sur la professionnalisation, un processus de mouvement continu vers une plus grande mesure de diverses caractéristiques professionnelles.

Les théories éthiques constituent la source principale de principes, de valeurs, de normes et de règles portant sur le comportement éthique de groupes professionnels, dont celui des évaluateurs. La *déontologie* et la *téléologie* représentent les deux principales théories à ce chapitre. Les déontologistes estiment que les décisions sont éthiques si elles se fondent sur des principes moraux transcendants que dicte la raison. Pour leur part, les téléologistes jugent de la moralité d'une mesure en fonction de ses conséquences. La téléologie est étroitement liée à la théorie éthique du *conséquentialisme* qui, quant à elle, est étroitement liée à l'*utilitarisme*. La théorie utilitariste de l'éthique juge de la moralité d'une mesure en fonction de la quantité de bien qu'elle procure pour la société ou pour l'humanité en général.

L'*éthique de la vertu*, une autre théorie éthique, porte sur le développement des bonnes dispositions d'une personne — ce que par tradition on appelle les vertus — comme l'équité et la compassion. L'éthique de la vertu concorde avec notre expérience commune qui veut que nombre de personnes agissant de manière éthique le font, non pas en se référant à des principes moraux abstraits ou en calculant les conséquences de leurs actions, mais en fonction de leur caractère. De nombreux codes professionnels tiennent compte de l'incidence de la théorie du *contrat social* (le *contractualisme*), en vertu de laquelle un code d'éthique peut être conceptualisé à titre d'entente entre les membres d'un groupe professionnel qui consentent à obéir à certaines règles pour leur avantage commun.

La plupart des codes d'éthique tiennent compte de l'incidence de plus d'une théorie éthique. Le défi consiste alors à veiller à ce que les idées et les notions des diverses théories soient intégrées au code d'une manière cohérente qui répond le mieux aux besoins d'une profession donnée.

Outre les théories éthiques, les évaluateurs sont assujettis au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (le Code de valeurs et d'éthique), qui s'inscrit dans les conditions d'emploi des fonctionnaires fédéraux occupant un poste dans les ministères ordinaires et qui oblige les fonctionnaires à respecter les exigences en matière de conduite qui sont imposées par leur propre ministère et par leur profession. Le Code de valeurs et d'éthique contient un énoncé des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, des mesures relatives aux conflits d'intérêts, des mesures d'observation concernant l'après-mandat ainsi que des pistes de solution. Puisque les évaluateurs sont déjà visés par ce Code, le code de leur propre profession peut être plus succinct et adapté à leurs besoins particuliers.

Les programmes d'éthique de la plupart des organisations professionnelles renferment plusieurs des huit composantes suivantes : un énoncé des valeurs ou des principes se rapportant à une partie ou à la totalité du code, un code d'éthique ou des lignes directrices en matière d'éthique, une formation en matière d'éthique à titre de condition d'adhésion, une formation en matière d'éthique s'inscrivant dans l'apprentissage continu ou dans le renouvellement de l'accréditation, l'existence d'un conseiller en éthique, la diffusion de renseignements sur l'éthique par l'entremise d'un bulletin, un mécanisme de divulgation ainsi qu'un mécanisme d'observation. L'intégrité, l'honnêteté, la compétence et la confidentialité sont au nombre des valeurs les plus souvent citées dans les codes et elles revêtent toutes de l'importance pour la fonction de l'évaluation.

Les programmes d'éthique des sociétés d'évaluation et des collectivités de l'évaluation dans l'administration publique en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et aux États-Unis prévoient peu de mesures autres qu'un code d'éthique et, dans certains cas, une formation en éthique. Un programme d'éthique rigoureux et complet pourrait permettre aux évaluateurs fédéraux au Canada d'accroître leur professionnalisme. Les recommandations suivantes visent à atteindre cet objectif :

1. Un code d'éthique pour les évaluateurs devrait figurer au centre d'un programme d'éthique bien formulé.
2. Le corps de la nouvelle politique d'évaluation devrait contenir un renvoi à un programme d'éthique en général et à un code d'éthique en matière d'évaluation en particulier.
3. Une section distincte de la politique, sous la rubrique « Normes d'évaluation », devrait porter sur les normes éthiques.
4. Il faudrait envisager l'adoption d'un code d'évaluation à deux volets, dont le premier mettrait l'accent sur les valeurs ou les principes et le second, sur les normes et les règles.

-
5. La politique d'évaluation devrait énoncer les obligations éthiques ayant trait à l'évaluation qui visent les administrateurs généraux, les chefs de l'évaluation dans les ministères, les gestionnaires ministériels ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
 6. Le code d'éthique de l'évaluation devrait préciser que les évaluateurs fédéraux peuvent être assujettis à deux codes ou plus.
 7. Le code devrait être explicitement lié au Code de valeurs et d'éthique (ou à la charte et au code de conduite).
 8. Il faudrait envisager l'inclusion des valeurs que représentent l'intégrité, l'imputabilité, l'impartialité, l'équité et la confidentialité (et peut-être la compétence) dans le code d'éthique de l'évaluation.
 9. De vastes consultations sur le fond et la forme du code d'éthique de l'évaluation devraient être menées auprès des membres de la collectivité de l'évaluation et des autres personnes et organisations concernées.
 10. Le CEE devrait mettre au point un programme obligatoire de valeurs et d'éthique à l'intention des évaluateurs qui gravite autour du code. Le volet de la formation en éthique du programme pourrait être élaboré en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), la Société canadienne de l'évaluation (SCE), le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique (BVEFP) et, peut-être, les universités.
 11. Tous les évaluateurs fédéraux devraient être fortement encouragés à adhérer à la SCE.
 12. Le CEE devrait envisager la conclusion d'une entente en vertu de laquelle les contributions se rapportant à la fonction d'évaluation fédérale sont signalées dans un bulletin de la SCE et dans le Revue canadienne d'évaluation de programme.
 13. Le CEE devrait collaborer avec le BVEFP ainsi que les hauts fonctionnaires et les cadres supérieurs des ministères pour trouver le mécanisme qui permet le mieux aux évaluateurs d'obtenir des conseils sur les questions liées à l'éthique.

Introduction

Le présent document fournit des renseignements, des analyses et des recommandations concernant les normes professionnelles de la collectivité de l'évaluation dans la fonction publique fédérale au Canada. Bien qu'il renvoie forcément aux normes d'évaluation en général, il vise principalement les normes *éthiques*. Le document cherche à fournir un fondement pour la mise au point d'une série de mesures éthiques qui seraient incluses dans une nouvelle politique d'évaluation qui est en voie d'élaboration sous l'égide du Centre d'excellence en évaluation (CEE) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

La première section du document explique la raison d'être de l'examen de l'éthique et des normes visant la collectivité de l'évaluation et traite du lien unissant cette éthique et ces normes à la professionnalisation de la collectivité. Suit une deuxième section qui examine les fondements philosophiques de la compréhension du comportement éthique en général et du rôle de l'éthique dans les professions en particulier. La troisième section donne un aperçu du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* du gouvernement fédéral et traite de son incidence sur la collectivité de l'évaluation en particulier. La quatrième section se penche sur un spectre de modèles éthiques mis au point à l'intention d'organisations professionnelles, depuis les professions très fortement réglementées jusqu'aux professions volontairement réglementées. Cette section présente en outre les pratiques exemplaires et énonce les défis permanents que suscitent les programmes d'éthique. La cinquième section passe en revue les approches qui sont actuellement utilisées afin de promouvoir un rendement très éthique dans la collectivité de l'évaluation au Canada et ailleurs, et dresse la liste des forces et des faiblesses inhérentes à ces approches. Enfin, la sixième section contient un exposé sur les options relatives à un programme d'éthique pour la *Politique d'évaluation* du gouvernement fédéral et propose des mesures nécessaires au soutien du programme.

Section 1 — Professionnalisme, éthique et évaluation

Les écrits scientifiques renferment un éventail d'opinions sur les critères essentiels formant une profession. En général, on s'entend pour dire toutefois qu'un critère essentiel est la présence d'un code d'éthique (ou d'un code de conduite) et, de manière plus globale, de mesures

d'amélioration des normes éthiques d'un groupe professionnel et du rendement éthique de ses membres. L'élaboration, la diffusion et l'amélioration constante du programme d'éthique sont des éléments essentiels des travaux tant des organisations qui représentent des professions bien établies que de celles qui représentent des métiers demandant la reconnaissance professionnelle.

Nombre de groupes professionnels qui se composent de spécialistes bien instruits mais qui ne sont pas généralement reconnus à titre de profession ont tendance, ce qui est compréhensible, à s'acheminer vers le statut professionnel. À ce chapitre, ils sont encouragés par des éléments tels une meilleure réputation et, dans certains cas, une rémunération plus élevée pour les membres du groupe, une attention plus grande accordée aux études et à la formation de même que l'adoption de normes de rendement plus rigoureuses. D'autres motifs incitent la collectivité de l'évaluation du gouvernement fédéral à s'orienter dans cette direction.

D'abord, les évaluateurs fédéraux, à l'instar des membres d'autres groupes professionnels, sont souvent confrontés à des questions et des dilemmes qui exigent un raisonnement éthique soigné et informé. Ensuite, les nouvelles politiques et pratiques en vigueur au gouvernement ont donné plus d'importance à la fonction d'évaluation. À titre d'exemple, le *Cadre de responsabilisation de gestion*, adopté en 2003, exige des ministères qu'ils évaluent leur rendement en se fondant sur dix éléments essentiels de la saine gestion, ce qui comprend les valeurs de la fonction publique, les résultats et le rendement, les politiques et les programmes, la gérance et l'imputabilité. Les rapports soumis au Parlement et le processus permanent d'examen des dépenses font également intervenir les compétences des évaluateurs. Ensuite, le gouvernement a annoncé dans le budget de 2004 que l'activité et la capacité de la collectivité de l'évaluation seraient renforcées et, à cette fin, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada repense son approche en matière d'évaluation. Enfin, les évaluateurs ont récemment vu leurs collègues de la vérification interne prendre des mesures pour améliorer leur statut professionnel, avec l'encouragement formel du gouvernement.

Certains observateurs estiment que l'importance prépondérante accordée à la fonction de vérification est une réaction démesurée aux récents événements entourant la vérification de Développement des ressources humaines Canada, le registre des armes à feu et le scandale des commandites sur lequel s'est penché la Commission d'enquête Gomery. S'il est vrai que la fonction de vérification doit être exécutée efficacement, tel est également le cas de la fonction d'évaluation, dont l'objectif est de « faire en sorte que le gouvernement dispose en temps voulu de renseignements stratégiques, objectifs et solides au sujet du rendement de ses politiques,

programmes et initiatives, pour produire de meilleurs *résultats* pour les Canadiens et les Canadiennes »¹.

Questions éthiques à l'intention des évaluateurs

Les évaluateurs, y compris ceux qui sont fonctionnaires fédéraux, sont confrontés à des défis ardues et délicats en matière d'éthique. Ces défis supposent la prise de décisions concernant leur propre conduite éthique ainsi que celle des personnes avec lesquelles ils interagissent. Dans le cas des évaluateurs fédéraux, ces personnes peuvent être des sous-ministres, des gestionnaires de programmes, des chefs d'unités d'évaluation, d'autres évaluateurs et un vaste éventail d'autres parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, qui sont touchées par l'activité d'évaluation. Les courts scénarios qui suivent illustrent le genre de questions éthiques auxquelles font face les évaluateurs.

- ▶ Un évaluateur du gouvernement se voit offrir, en toute confidentialité, des renseignements sur la conduite probablement illicite d'une partie prenante visée par l'évaluation courante de l'évaluateur.
- ▶ Un évaluateur du gouvernement apprend qu'un gestionnaire de programmes se vante de toujours avoir recours aux services d'experts-conseils de l'extérieur pour mener une évaluation parce qu'ils anticiperaient les prochains travaux et, à ce titre, il est plus facile d'influer sur le contenu de leurs rapports que sur celui des évaluateurs internes.
- ▶ Le chef d'un programme en voie d'évaluation demande en passant à l'évaluatrice si elle est intéressée à présenter sa candidature à un poste au ministère dont le niveau de classification est supérieur.
- ▶ Après avoir lu l'ébauche d'un rapport d'évaluation, un gestionnaire de programmes se plaint à l'évaluateur et lui dit : « Vous ne pouvez pas dire cela! L'administrateur général va être furieux! »

Chacune de ces questions éthiques est approfondie à l'annexe B, sous forme de vignette, et des points à considérer y sont ajoutés. Les évaluateurs seront bien mieux en mesure de traiter efficacement de ces questions s'ils ont suivi un programme d'éthique comportant au moins un code d'éthique et une formation en matière d'éthique. Un programme d'éthique est une caractéristique commune des groupes professionnels qui ont atteint le statut professionnel ou qui s'acheminent vers ce statut.

1. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La fonction d'évaluation au gouvernement du Canada*, version du 6 juillet 2004, page 14. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/func-fonc/func-fonc_f.asp#ann2. Nous avons ajouté les italiques.

Professionalisation

Le rapport Gussman intitulé *Améliorer le professionnalisme de l'évaluation* signale que l'évaluation « n'est pas strictement une profession » et que, pour l'exercer, il faut beaucoup plus que des compétences professionnelles et des normes éthiques. Les évaluateurs doivent « adopter une certaine attitude et être en mesure de recourir aux différentes compétences et techniques qu'ils jugent appropriées à la tâche. Dans le contexte des politiques publiques, l'évaluation va au-delà de la recherche et de l'analyse; elle fait appel à la fois à la recherche, à l'interprétation et à la pensée critique »². La portée du présent document ne comprend pas l'examen de la mesure dans laquelle l'évaluation est, ou est en voie de devenir, une profession. Il importe cependant qu'un exposé sur l'éthique de l'évaluation explique la manière dont le terme *profession* et les concepts connexes sont utilisés.

Le fait qu'un groupe professionnel constitue une profession ou peut raisonnablement s'attendre à obtenir ce statut dépend du critère servant à évaluer le groupe. L'opinion fortement citée d'Harold Wilensky sur l'essence d'une profession met en évidence deux critères principaux : une profession est fondée sur la connaissance ou la doctrine systématique qui est acquise grâce à une formation prescrite de longue durée, et les membres de cette profession respectent une série de normes professionnelles qui, en cas de conflit, place le respect des intérêts des clients bien au-dessus de l'avantage personnel ou commercial³. Le contenu éthique du deuxième critère est manifeste, et Wilensky signale en outre que les professions reconnues doivent être en mesure d'offrir à leurs membres des caractéristiques telles qu'un *code d'éthique*, une *formation officielle*, l'adhésion à une association professionnelle et des exigences en matière d'octroi de licence ou d'accréditation qui contrôlent l'entrée dans la profession et réglementent le comportement à l'intérieur de celle-ci⁴. La formation officielle, tout comme le code d'éthique, mérite qu'on y accorde une attention particulière parce que, comme nous le montrerons plus tard, la formation des évaluateurs devrait comporter un volet d'éthique appréciable.

2. T. K. Gussman, *Améliorer le professionnalisme de l'évaluation, Rapport final* (2), pour le Centre d'excellence en évaluation, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 31 mai 2005, page 8.

3. Wilensky, H.L., *The Professionalization of Everyone? American Journal of Sociology*, 70 (septembre 1964), pages 138, 140.

4. Idem, pages 142–46.

Nombre des premiers écrits scientifiques sur le professionnalisme énoncent les critères essentiels d'un véritable professionnel. Ces critères sont habituellement associés à des professions traditionnelles comme la médecine et le droit. Selon Cyril Houle, il s'agit d'une conception *statique* d'un professionnel⁵ et, comme ses prédécesseurs⁶, il fait ressortir l'importance d'adopter une approche plus dynamique qui, dans les présentes, est qualifiée d'approche *procédurale*. Il « rejette la notion statique et exclusive du professionnalisme et sa préoccupation cabalistique quant à la question de savoir quels groupes professionnels sont véritablement des professions » [traduction libre]. Il choisit plutôt une « position inclusiviste fondée sur une compréhension dynamique des professions. La seule caractéristique du professionnel qui ne change jamais est la quête incessante de nouveaux niveaux de rendement. Or, l'atteinte de ces nouveaux niveaux fait davantage ressortir les lacunes du rendement et permet la réalisation de niveaux meilleurs de rendement » [traduction libre]⁷.

L'approche statique est souvent utilisée pour établir une distinction entre un groupe professionnel qui forme une profession et l'autre qui n'en forme pas une. Toutefois, en supposant d'emblée qu'il existe une ligne de démarcation claire et rigide entre les professions et les non-professions, on ne tient pas compte de la réalité des divers degrés de professionnalisme, tant d'un métier à un autre, qu'à l'intérieur du même métier au fil des ans.

Il faut mettre davantage l'accent sur le concept de la professionnalisation qui se trouve au centre de l'approche procédurale. La professionnalisation est un processus d'acheminement constant vers une plus grande mesure de diverses caractéristiques ou de normes professionnelles. Les principes d'action à inclure sont ceux qui « semblent importer le plus aux membres corps professionnel à mesure qu'ils tentent d'élever ses travaux et d'y ajouter de la dignité de sorte que la société l'accepte en tant que profession » [traduction libre]⁸. L'accent ne doit pas porter sur le fait qu'un groupe professionnel donné constitue ou non une véritable profession mais bien sur la manière dont le groupe est, « à certains égards identifiables, professionnalisé à un moment quelconque » [traduction libre]⁹.

Il est possible d'illustrer cette approche en renvoyant à l'annonce d'une initiative complète comprenant la nouvelle *Politique de vérification interne* que le gouvernement fédéral a faite en

5. Houle, Cyril, *Continuing Learning in the Professions*, San Francisco, Jossey-Bass, 1980, page 19.

6. Voir, par exemple, H.M. Vollmer et D.W. Mills, sous la direction de, *Professionalization*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1966, où la professionnalisation est utilisée à titre de cadre organisateur de l'ouvrage et Wilbert E. Moore, *The Professions: Roles and Rules*, New York, Russell Sage Foundation, 1969.

7. Philip M. Nowlen, *A New Approach to Continuing Education for Business and the Professions*, Londres, Collier Macmillan, 1988, page 11.

8. Houle, page 27.

9. Vollmer and Mills, page vii.

2004. La politique doit mener «au renforcement et à la professionnalisation de la fonction de la vérification interne par la création et le respect de normes professionnelles plus strictes, et l'application de pratiques de vérification interne reconnues à l'échelle internationale; le recrutement de professionnels de haute compétence; la certification ou l'accréditation des professionnels de la comptabilité et de la vérification »¹⁰.

La professionnalisation est souvent présentée comme continuum le long duquel les groupes professionnels peuvent être repérés en fonction de la mesure de leur respect des divers principes du professionnalisme. Une analyse plus approfondie montrerait chacune des grandes composantes du professionnalisme sur un continuum distinct. Le continuum de l'éthique professionnelle montrerait non seulement l'existence d'un code d'éthique officiel, mais aussi la mesure dans laquelle un effort constant est déployé pour utiliser et améliorer le code et la mesure dans laquelle le code s'inscrit dans un programme d'éthique plus vaste. « Un métier qui se professionnalise devrait se préoccuper du perfectionnement constant des normes éthiques qui caractérisent ses travaux » [traduction libre]¹¹.

L'approche procédurale fournit un cadre beaucoup plus inclusif d'évaluation du professionnalisme de tous les métiers, y compris ceux qui sont reconnus comme des professions bien établies, étant donné que la plupart des métiers sont dans une plus ou moins grande mesure des métiers qui se *professionnalisent*. À moins d'indication contraire, le terme *professionnel* utilisé dans le présent document s'applique à la fois aux membres de professions établies et à ceux de professions qui aspirent à le devenir.

10. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Fiche d'information : Un gouvernement responsable, réceptif et novateur : Notre bilan jusqu'à maintenant*, 24 mars 2004, http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2005/1021d_f.asp.

11. Houle, page 27.

Section 2 — Fondements philosophiques du comportement éthique

Les idées et les notions de la philosophie morale ont influé sensiblement sur les normes et pratiques éthiques du secteur public. Le domaine de l'éthique professionnelle applique ces idées et ces notions aux questions et aux dilemmes éthiques auxquels font face les professionnels dans leurs travaux quotidiens. Les théories éthiques représentent la source principale de principes, de valeurs, de normes et de règles ayant une incidence sur le comportement éthique des évaluateurs.

Dans le domaine de la philosophie morale, le nombre et la variété de théories éthiques sont considérables. Cependant, deux théories prépondérantes se retrouvent dans les exposés scientifiques sur le raisonnement concernant la prise de décisions éthiques, à savoir la théorie de l'analyse éthique fondée sur la *déontologie* et celle fondée sur la *téléologie*. Ces théories complexes sont souvent décrites comme des systèmes éthiques normatifs ou comme des méthodologies d'application des notions éthiques à la prise de décisions pratiques. La description des théories présentées dans ce document est, par la force des choses, simplifiée à outrance et résumée en très peu de mots. Les deux théories ont fait l'objet de critiques détaillées sur le plan intellectuel.

Déontologie

Selon la déontologie, ou l'éthique déontologique, les décisions sont éthiques, ou correctes sur le plan moral, si elles se fondent sur le respect de devoirs ou de principes moraux transcendants (par exemple, tenir ses promesses, dire la vérité) qui sont dictés par la raison. Cette théorie met également l'accent sur l'importance des droits particuliers (par exemple, le droit de savoir, le droit de donner son consentement éclairé). Contrairement à l'éthique téléologique, décrite ci-après, la déontologie ne met pas l'accent sur les conséquences d'une décision car, en ce qui concerne les déontologistes, une décision peut être éthique même si elle s'accompagne de conséquences négatives.

Les philosophes Immanuel Kant et John Locke sont étroitement associés à la théorie déontologique. L'« impératif catégorique » de Kant exige des personnes qu'elles « agis[sent] de telle sorte que la maxime de [leur] volonté puisse toujours valoir en même temps comme principe d'une législation universelle ». Ainsi, les évaluateurs qui sont tentés de faire fi des procédures établies afin d'accélérer la production d'un rapport d'évaluation devraient se demander s'ils aimeraient que d'autres dans des circonstances semblables contreviennent aux procédures établies. La position de Kant est semblable à l'exigence de la « règle d'or ». Conformément à John Locke, la raison dicte que les particuliers ont certains droits inviolables prescrits par la loi naturelle. Les évaluateurs doivent donc se demander s'il existe des droits

fondamentaux — voire universels — qui ne devraient absolument pas être enfreints par leurs actions et leurs décisions.

Certains critiques de la théorie déontologique ont prétendu qu'il est difficile d'obtenir un accord universel sur les principes qui devraient être considérés fondamentaux. Il est également difficile d'en établir l'ordre de priorité et d'appliquer des principes abstraits tels que dire la vérité et respecter le caractère sacré de la vie à des cas précis qui surviennent tous les jours dans l'exercice des fonctions. En outre, l'application de certains principes, sans renvoi aux conséquences, peut entraîner des résultats extrêmement négatifs, par exemple, lorsque le fait de dire la vérité mène à des pénalités imposées à des actions bien intentionnées. Par ailleurs, il arrive souvent qu'un principe entre en conflit avec un autre. Un exemple bien connu est le dilemme entre dire la vérité et respecter le caractère sacré de la vie dans une situation où l'on songe à mentir à un meurtrier en puissance au sujet de l'endroit où se trouve la victime visée. On peut également prétendre que, si des exceptions sont permises quant à l'application d'un principe, alors il ne peut pas s'agir d'un principe fondamental. Or, beaucoup de déontologistes approuveraient des exceptions lorsqu'un principe moral plus grand est en jeu. À un niveau moins dramatique que le choix entre la vie et la mort se trouve l'exemple d'un évaluateur qui doit choisir entre le droit de savoir du public et le droit à la protection des renseignements personnels du client.

Téléologie et utilitarisme

Un philosophe contemporain, John Rawls, s'est servi de la distinction entre ce qui est *correct* et ce qui est *bon* pour différencier la théorie de l'éthique déontologique de celle de l'éthique téléologique (ou conséquentialiste). En ce qui concerne les déontologistes, les actions qui sont correctes et les actions qui sont bonnes sont souvent indépendantes les unes des autres, tandis qu'en ce qui concerne les téléologistes, une action est correcte uniquement si elle maximise le bon. La déontologie évalue la moralité d'une action en fonction des motifs qui la justifient, tandis que la téléologie juge de la moralité d'une action en fonction de ses conséquences.

En raison de l'importance que le téléologiste accorde aux conséquences, la téléologie a souvent été appariée, ou étroitement associée, à la théorie éthique appelée *conséquentialisme*, dont la forme la plus connue est l'*utilitarisme*. La théorie utilitariste de l'éthique, qui juge de la moralité d'une action en fonction de la quantité de bon qu'elle procure à la société ou à l'humanité en général, est souvent définie comme suit : « le plus grand bonheur pour le plus grand nombre ». John Stuart Mill a soutenu que « les actions sont bonnes ou sont mauvaises dans la mesure où elles tendent à accroître le bonheur, ou à produire le contraire du bonheur. Par "bonheur" on entend le plaisir et l'absence de douleur » [traduction libre]. Pour sa part, Jeremy Bentham a saisi l'importance dans la théorie utilitariste de l'éthique de l'égalité de ceux qui sont touchés par une décision et du bonheur pour tous — « chacun compte pour un et personne pour plus d'un »

[traduction libre]. L'utilitariste ne croit pas qu'il soit nécessaire de convenir des principes éthiques transcendants étant donné que les principes seront toujours pondérés en fonction des conséquences vraisemblables de leur application. Par conséquent, un évaluateur devrait évaluer les conséquences de la communication de renseignements au public ou au gouvernement et la nécessité de protéger la confidentialité d'un rapport d'évaluation.

Au nombre des critiques formulées à l'endroit de la théorie utilitariste de l'éthique se trouve celle qui veut qu'elle permette le traitement inéquitable de personnes ou de minorités lorsque les conséquences de cette iniquité représentent un résultat plus favorable pour la majorité. Par ailleurs, l'utilitarisme ne précise pas si un résultat très favorable pour un petit nombre l'emporte sur une petite irritation pour un grand nombre. Certains s'inquiètent également du fait que l'importance accordée aux fins poursuivies par une personne puisse minimiser indûment les craintes quant aux moyens utilisés pour parvenir à ces fins. Une des dispositions énoncées à la section « Valeurs professionnelles » du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* du Canada veut qu'« [a]u sein de la fonction publique, la manière d'atteindre une fin doit être tout aussi importante que les fins en soi ».

Éthique de la vertu

Une autre théorie éthique normative, la théorie de l'*éthique de la vertu*, connaît un regain de popularité depuis la fin des années 1970. Cette théorie est la plus étroitement liée à celle d'Aristote, qui faisait valoir des vertus morales comme la justice, la sobriété et la prudence, chacune de ces vertus représentant un juste milieu entre deux vices. Les éthiciens de la vertu ne centrent pas leurs efforts sur l'application des bons principes ni sur la recherche des conséquences correctes, mais plutôt sur le développement des bonnes dispositions des gens — que, par tradition, on appelle des vertus —, comme l'équité et la compassion. Ils veulent que les gens cultivent une compréhension intuitive du bien et du mal qu'ils peuvent par la suite appliquer au comportement de tous les jours¹². Les décideurs doivent avoir un sens bien développé de ce qu'exigent des vertus telles que l'intégrité et le respect et y donner suite dans le milieu de travail.

L'éthique de la vertu comporte une caractéristique attrayante, à savoir qu'elle est conforme à notre expérience commune voulant que nombre de gens qui agissent en respectant l'éthique le font non pas en se référant à des principes moraux abstraits ou en calculant les conséquences, mais plutôt en raison de leur propre caractère. Cette affirmation a des incidences sur le genre de personnes que les gouvernements embauchent et à qui ils octroient des promotions ainsi que sur

12. Voir l'unification proposée de la théorie de la vertu et des théories déontologique et téléologique dans Charles Garafalo et Dean Geuras, *Ethics in Public Service: The Moral Mind At Work*, Washington, Georgetown University Press, 1999.

les mécanismes dont ils se servent à cette fin. Un des principaux objectifs visés par nombre des entrevues pour un emploi est d'apprendre non seulement comment un candidat raisonne en matière de questions liées à l'éthique mais aussi dans quelle mesure il possède déjà certaines vertus. La théorie de l'éthique de la vertu peut aider à déterminer les compétences de l'évaluateur en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique¹³. Toutefois, une des lacunes de la théorie de l'éthique de la vertu est que, contrairement aux théories déontologique et utilitariste, elle ne présente pas les principes de la prise de décisions éthiques. Elle est centrée sur la bonne personne plutôt que sur la bonne action ou l'action correcte.

Comme nous l'avons mentionné, les théories déontologique et utilitariste en particulier ont d'importantes incidences sur la prise de décisions éthiques par les fonctionnaires. Nombre d'écrits scientifiques et la plupart des cours officiels sur l'éthique professionnelle passent en revue les forces et les faiblesses de ces théories éthiques concurrentielles, et d'autres encore, sans indiquer une préférence ou sans préciser quelle théorie devrait s'appliquer aux différentes circonstances qui surviennent dans la vie professionnelle. Bien que plusieurs érudits aient proposé des théories combinant deux des principales théories ou plus, aucune théorie en soi n'a obtenu la faveur générale. On suggère communément — ce qui peut être utile — aux décideurs d'intégrer les notions de plus d'une théorie dans leur quête de *l'équilibre réfléchi*. De nombreux codes professionnels tiennent compte de l'influence qui est exercée tant par la théorie déontologique que par la théorie utilitariste.

Éthique contractualiste

La dernière théorie éthique examinée est celle du *contrat social* ou du *contractualisme*. Thomas Hobbes, John Locke et Jean-Jacques Rousseau ont tous contribué à la mise au point de la théorie *politique* du contrat social. Essentiellement, l'argument présenté est que les gens dans un état naturel théorique forment un gouvernement à leur avantage commun en concluant un contrat social dans lequel ils conviennent d'accepter certains droits et certaines responsabilités. Le concept d'un contrat social s'applique à la théorie *éthique* tout autant qu'à la théorie *politique*. John Rawls, s'inspirant d'Immanuel Kant, a avancé une « position originale » hypothétique selon laquelle les gens devraient concevoir des institutions sociales et politiques derrière un « voile d'ignorance ». En prenant leurs décisions, ils ne sauraient pas s'ils figurent parmi les mieux nantis ou les moins bien nantis de la société. La répercussion pratique de cet argument est que, lorsque les fonctionnaires sont confrontés à un dilemme éthique, ils devraient se demander

13. Voir Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Mise en valeur du potentiel de la collectivité : Profil des compétences des professionnels de la vérification interne de la fonction publique fédérale*, janvier 2002, disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/competency-competence/competency-competence03_f.asp.

quelle décision ils prendraient s'ils ne savaient pas, par exemple, s'ils sont un sous-ministre, un gestionnaire intermédiaire, un évaluateur ou le chef d'un programme en voie d'évaluation.

Il est utile d'appliquer la théorie du contrat social à l'analyse des codes d'éthique professionnels. David McGraw soutient que la tradition du contrat social en matière d'éthique représente le meilleur cadre d'analyse des codes d'éthique professionnels. Il représente un code professionnel en termes contractualistes comme étant essentiellement « une entente conclue entre des membres d'un groupe social, qui conviennent d'obéir aux règles du contrat en raison de la perception d'un avantage mutuel » [traduction libre]¹⁴. Il reconnaît que nombre de codes d'éthique professionnels contiennent des éléments de la théorie déontologique ou de la théorie utilitariste, mais il prétend qu'en général, les codes professionnels se fondent davantage sur la théorie du contrat social que sur d'autres systèmes éthiques.

Trois répercussions de cette réflexion méritent d'être signalées. D'abord, les membres de la profession ou du métier en question devraient participer à l'élaboration du code et, si cela est pratique, ils devraient avoir la possibilité d'y donner leur consentement officiel. Ensuite, puisque les codes sont habituellement élaborés par les membres du groupe, ou en leur nom, la légitimité de l'application du code aux non-membres est douteuse. Enfin, advenant un conflit entre un code professionnel et les lois d'un État, ces dernières doivent avoir la préséance. Il en est ainsi parce que le grand public a consenti aux lois tandis que seuls les membres de la profession ont consenti aux dispositions du code. McGraw signale que « les codes d'éthique professionnels ne devraient pas être perçus comme des absolus moraux, mais simplement comme des ententes en vigueur dans un domaine qui sont subordonnées au système juridique. [...] Lorsqu'une simple règle d'un code professionnel est contradictoire à une loi de l'État, le code d'éthique professionnel perd la priorité. Les deux représentent des ententes sociales et, par conséquent, dans la plupart des cas, l'entente la plus globale doit primer » [traduction libre]¹⁵. Le raisonnement présenté sur ce troisième point comporte des répercussions particulièrement importantes sur le contenu et la gestion d'un code d'éthique pour les évaluateurs fédéraux.

La plupart des codes d'éthique tiennent compte de l'influence de plus d'une théorie éthique. On peut s'attendre à y trouver des principes, des normes et des règles fondés sur des valeurs essentielles comme dire la vérité et l'équité, sur le respect des droits individuels comme le droit de savoir, sur l'obtention du meilleur pour le plus grand nombre et sur la primauté de l'intérêt général sur l'intérêt personnel ou sur les intérêts des clients. L'Énoncé de politique des trois conseils sur la recherche éthique, dans son exposé sur la mise en application des principes,

14. David K. McGraw, « A Social Contract Theory Critique of Professional Codes of Ethics » page 1, disponible à l'adresse <http://www.ethicstechconference.org/papers/mcgraw.doc>.

15. Idem, page 10.

signale qu'il faut « tenir compte de la diversité des approches philosophiques des problèmes éthiques et se rappeler que les discussions entre les différentes écoles de pensée nourrissent les décisions éthiques et assurent l'évolution du contexte des points de vue éthiques »¹⁶. Le défi consiste à veiller à ce que les idées et les notions extraites des diverses théories éthiques soient intégrées au code d'une manière cohérente qui répond le mieux aux besoins de la profession visée. « Il arrive souvent qu'un cas précis fasse intervenir plusieurs principes. [...] Lorsque l'application des principes provoque des conflits, ceux-ci appellent à juste titre une véritable réflexion éthique et un choix difficile de valeurs. [...] Utilisés au mieux, ces principes rappelleront une réflexion morale plus complexe et tenant davantage compte du contexte. »¹⁷

16. Instituts de recherche en santé du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*, 1998 (avec les modifications de 2000, 2002 et 2005), page i.9, disponible à l'adresse <http://pre.ethics.gc.ca/francais/policystatement/policystatement.cfm>.

17. Idem.

Section 3 — Les valeurs, l'éthique et la fonction publique fédérale

Les théories éthiques qui ont été examinées précédemment représentent une source principale de principes éthiques à l'intention des professions établies et de celles qui aspirent à le devenir et, surtout, en vue de leur inclusion dans leurs codes d'éthique. En ce qui concerne les évaluateurs de la fonction publique fédérale, cinq autres influences méritent d'être signalées. La première est le régime de valeurs et d'éthique de la fonction publique fédérale en soi, surtout le Code de valeurs et d'éthique, qui est le point de mire de la présente section du document. La deuxième se trouve dans les modèles éthiques fournis par un éventail de professions établies et de métiers en voie de professionnalisation, tandis que la troisième se retrouve dans la collectivité générale de l'évaluation au Canada, qui est représentée par la Société canadienne de l'évaluation (SCE), dont les membres proviennent du secteur public tout autant que d'entreprises, de sociétés conseils et d'organisations bénévoles. Ces deux dernières influences seront abordées séparément aux sections 4 et 5. La quatrième influence qui pourrait prendre d'importantes proportions dans certaines circonstances se rapporte aux exigences éthiques qui ont été établies par les ministères et organismes particuliers pour répondre à leurs besoins particuliers. Une cinquième influence pourrait découler du fait que certains membres de la collectivité de l'évaluation ont fait des études pour devenir vérificateurs ou exercer une autre profession, et qu'ils peuvent donc être influencés par un autre code professionnel.

Principaux termes

Avant de traiter de ces influences, il est primordial d'expliquer certains termes clés. Dans les présentes, le terme *éthique* désigne les principes ou les normes de la bonne conduite. Les *principes* signifient des « modèles de comportement et de pratique qui prévoient et englobent non seulement des règles situationnelles mais qui servent aussi de guides pour une pratique non précisée » [traduction libre]¹⁸. Les *valeurs* s'assimilent aux principes. Il s'agit de croyances bien ancrées qui déterminent les choix que nous effectuons parmi l'éventail des fins et des moyens à notre disposition. Les *règles* sont des énoncés au sujet d'actes précis qui sont soit permis soit interdits. Les *normes* sont « semblables aux règles, mais elles suggèrent souvent un comportement idéal » [traduction libre]¹⁹. Enfin, la forme et le fond des codes d'éthique (ou de conduite) peuvent être présentés dans un continuum passant des principes très généraux (du genre des Dix commandements) aux règles très précises visant toutes les éventualités possibles

18. Dianna L. Newman et Robert D. Brown, *Applied Ethics for Program Evaluation*, Thousand Oaks, Californie, Sage, 1996, page 22.

19. Idem, page 23.

(du genre du Code Justinien)²⁰. L'annexe C contient de plus amples précisions sur le sens de plusieurs de ces termes et les liens qui les unissent. Une politique d'évaluation traitant des normes éthiques devra vraisemblablement utiliser plusieurs de ces termes et le faire avec soin. La SCE a contourné la question de la terminologie en donnant à son code succinct le titre *Lignes directrices en matière d'éthique*, sans jamais utiliser les termes principes, valeurs, normes ou règles, et en donnant la liste d'éléments qui pourraient être décrits comme des normes sous trois grandes valeurs : compétence, intégrité et imputabilité.

Le Code de valeurs et d'éthique

La politique d'évaluation du gouvernement fédéral doit renvoyer à des *valeurs* parce que le Code de valeurs et d'éthique vise l'ensemble des fonctionnaires fédéraux qui occupent un poste dans les ministères et organismes ordinaires du gouvernement. L'adoption du Code en 2003 a suivi de vastes consultations auprès de fonctionnaires de tous les niveaux du gouvernement.

Le Code vise les objectifs suivants :

- Mettre de l'avant les valeurs et l'éthique de la fonction publique pour guider et supporter les fonctionnaires dans toutes leurs activités professionnelles.
- Conserver et accroître la confiance du public dans l'intégrité de la fonction publique.
- Renforcer le respect et la reconnaissance du rôle que celle-ci est appelée à jouer au sein de la démocratie canadienne.

Le Code est divisé en quatre chapitres : un énoncé des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, les mesures relatives aux conflits d'intérêts, les mesures d'observation concernant l'après-mandat et des listes de solution.

Conformément au Code, les fonctionnaires « seront guidés par un cadre équilibré des saines valeurs de la fonction publique dans l'exercice de leurs fonctions et leur conduite professionnelle ». Il existe quatre catégories ou « familles » de valeur de la fonction publique, à savoir les valeurs démocratiques, les valeurs professionnelles, les valeurs liées aux personnes et les valeurs liées à l'éthique. (Les valeurs liées à l'éthique sont des croyances profondément ancrées qui influencent nos décisions quant à ce qui est bien et ce qui est mal.) La section du Code portant sur les valeurs éthiques est libellée comme suit :

20. Kenneth Kernaghan, « Codes of Ethics and Administrative Responsibility », *Administration publique du Canada*, vol. 17, no 4, hiver 1974, pages 527-41.

Valeurs liées à l'éthique : *Agir en tout temps de manière à conserver la confiance du public.*

- Les fonctionnaires doivent exercer leurs fonctions officielles et organiser leurs affaires personnelles de façon à préserver et à accroître la confiance du public à l'égard de l'intégrité, de l'objectivité et de l'impartialité du gouvernement.
- La conduite des fonctionnaires doit pouvoir résister à l'examen public le plus minutieux; cette obligation ne se limite pas à la simple observation de la loi.
- Dans l'exercice de leurs fonctions officielles, les fonctionnaires doivent prendre toute décision dans l'intérêt public.
- S'il y a d'éventuels conflits entre l'intérêt personnel du fonctionnaire et ses fonctions et responsabilités officielles, l'intérêt public doit primer dans le règlement desdits conflits.

Les dispositions suivantes des trois autres sections sont au nombre de celles revêtant une importance particulière pour la conduite appropriée des évaluateurs.

Valeurs professionnelles : *Servir avec compétence, excellence, efficacité, objectivité et impartialité.*

- Les fonctionnaires doivent aussi soutenir la valeur qu'est la transparence dans le gouvernement, tout en respectant l'obligation de protéger le caractère confidentiel des renseignements, comme le prévoit la loi.

Valeurs liées aux personnes : *Faire preuve de respect, d'équité et de courtoisie dans leurs rapports avec les citoyens et avec les collègues fonctionnaires.*

- Le respect de la dignité humaine et la reconnaissance de la valeur de chaque personne doivent toujours inspirer l'exercice de l'autorité et de la responsabilité.

Valeurs démocratiques : *Aider les ministres, dans le cadre de la loi, à servir l'intérêt public.*

- Les fonctionnaires fourniront aux ministres des conseils honnêtes et impartiaux, et mettront à leur disposition tous les renseignements pertinents à la prise de décisions.

Le Code énumère en premier lieu les valeurs démocratiques, en reconnaissance de leur importance particulière pour les personnes qui travaillent dans le secteur public. Cette place de choix réservée aux valeurs démocratiques laisse supposer qu'il est nécessaire pour les collectivités fonctionnelles de la fonction publique de bien prendre en compte les exigences particulières du milieu gouvernemental dans lequel elles travaillent. De même, il importe de reconnaître que les fonctionnaires accordent plus d'importance aux valeurs liées à l'éthique qu'à

celles des autres catégories. La recherche empirique sur cette question montre que les cinq premières valeurs préconisées par des organisations publiques des sphères fédérale et provinciales du gouvernement canadien sont l'intégrité et l'éthique, la responsabilisation et la responsabilité, le respect, le service et la justice et l'équité²¹. La responsabilisation est souvent perçue comme une valeur liée à l'éthique et une valeur démocratique.

Le chapitre 1 du Code contient deux dispositions qui revêtent une importance principale pour les liens qui l'unissent à un code d'éthique pour les évaluateurs. La première disposition est que le Code « s'inscrit dans les conditions d'emploi à la fonction publique du Canada » et qu'il « incombe à tous les fonctionnaires de s'y conformer dans l'exercice de leurs fonctions et, en particulier, de faire montre, par leurs gestes et leurs comportements, les valeurs de la fonction publique ». La deuxième disposition est qu'« en plus des dispositions du présent Code, il incombe aux fonctionnaires de respecter toutes les exigences particulières en matière de conduite qui sont contenues dans les lois régissant leur ministère ou leur organisation respective. » Le Code est établi à titre de document transcendant des valeurs et de l'éthique au gouvernement fédéral, mais il ne prévoit pas expressément qu'en cas de conflit entre le Code et un code ministériel ou professionnel, c'est le premier qui prime. Comme il s'agit manifestement de l'intention du gouvernement, il serait utile de traiter de ce point explicitement dans la version révisée de la politique d'évaluation. Il importe par ailleurs de veiller à ce que le volet des valeurs et de l'éthique de la politique soit compatible avec le Code de valeurs et d'éthique s'appliquant à l'ensemble de la fonction publique.

Le chapitre 2 du Code de valeurs et d'éthique traite des mesures relatives aux conflits d'intérêts. Bien que les conflits d'intérêts soient une composante importante de l'orientation en matière d'éthique fournie à l'ensemble des évaluateurs, le gouvernement met l'accent sur les conflits entre les intérêts privés et les attributions de la fonction publique. La disposition pertinente du Code veut que « s'il y a d'éventuels conflits entre l'intérêt personnel du fonctionnaire et ses fonctions et responsabilités officielles, l'intérêt public doit primer dans le règlement desdits conflits. » Afin d'assurer une plus grande spécificité, le chapitre 2 du Code prescrit les fonctions suivantes pour le fonctionnaire.

- a. Il doit se départir de ses intérêts personnels, excluant ceux autorisés par les présentes mesures, lorsque sa participation à des activités gouvernementales peut avoir une influence quelconque.
- b. Il ne doit jamais solliciter ou accepter de transferts de nature économique.

21. Kenneth Kernaghan, « The Emerging Public Service Culture: Values, Ethics and Reforms », *Administration publique du Canada*, vol. 37, no 4, hiver 1994, pages 61–30.

-
- c. Il ne doit jamais outrepasser ses fonctions officielles pour venir en aide à des personnes, physiques ou morales, dans leurs rapports avec le gouvernement, si cela peut occasionner un traitement de faveur.
 - d. Il ne doit jamais utiliser à son propre avantage ou bénéfice des renseignements obtenus dans l'exercice de ses fonctions officielles et qui, de façon générale, ne sont pas facilement accessibles au public.
 - e. Il ne doit jamais utiliser directement ou indirectement les biens du gouvernement, y compris les biens loués, ou d'en permettre l'usage à des fins autres que celles officiellement approuvées.

Le chapitre 3 du Code porte sur un genre de conflit d'intérêts, à savoir l'après-mandat, qui suppose un conflit entre le dernier poste que le fonctionnaire a occupé au gouvernement et le poste qu'il occupe par la suite ailleurs qu'au gouvernement.

Les dispositions des chapitres 2 et 3 s'appliquent à l'ensemble des professionnels de la fonction publique, ce qui comprend les évaluateurs. Un code d'éthique pour les évaluateurs devrait non seulement renvoyer à l'existence de ces dispositions mais aussi les approfondir en incluant des normes relatives aux conflits d'intérêts qui sont adaptées aux besoins particuliers de la collectivité de l'évaluation. Le chapitre 4 du Code traite des « pistes de solution » concernant les interprétations du Code, les conflits d'intérêts et l'après-mandat ainsi que la divulgation des actes fautifs.

Il incombe au Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique²² de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada de promouvoir la gestion axée sur les valeurs dans la fonction publique fédérale. Il constitue une source de renseignements complets sur le contenu, la gestion et la mise en œuvre du Code de valeurs et d'éthique²³.

La charte des valeurs du secteur public

Les concepteurs de codes d'éthique à l'intention de groupes professionnels du gouvernement fédéral devraient garder en tête les derniers changements touchant la gestion de la divulgation d'actes fautifs ainsi que la forme et le fond du Code de valeurs et d'éthique. Le projet de loi C-11 — *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* — a reçu la sanction royale le 25 octobre 2005. Cette loi remplace la politique du gouvernement sur la divulgation interne d'actes fautifs par une protection des divulgations prévue par la loi, établit le poste de commissaire de l'intégrité du secteur public chargé d'enquêter sur les allégations

22. Voir http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp.

23. Disponible à l'adresse http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp.

d'actes répréhensibles et précise plusieurs genres d'actes répréhensibles graves dont la divulgation par les fonctionnaires est justifiée. Ce qui importe encore plus aux fins du présent document, c'est que le préambule de la loi engage le gouvernement à adopter une charte des valeurs du service public qui devrait « guider les fonctionnaires dans leur conduite et leurs activités professionnelles ». De plus, l'article 4 de la loi exige du Conseil du Trésor qu'il établisse un code de conduite s'appliquant au secteur public. Le code prévu devrait fournir plus de directives précises et axées sur les règles qui se fondent sur les principes et les valeurs généraux que contient le charte. Même si le contenu de la charte et du code de conduite s'inspirera sans doute du contenu du Code de valeurs et d'éthique, les deux documents n'ont pas encore été rédigés.

Si la nouvelle politique d'évaluation, comportant des dispositions en matière d'éthique, devait être adoptée avant la charte et le code, il se peut qu'il soit nécessaire de la modifier afin de tenir compte de l'existence et du contenu de ces deux documents centraux visant l'ensemble de la fonction publique. En pareil cas, il pourrait être profitable d'adopter une approche à deux volets pour formuler le code d'éthique à l'intention des évaluateurs. Le premier volet contiendrait les principes et les valeurs de base, tandis que le second fournirait des précisions sur ces principes et valeurs et se prêterait davantage aux éventuelles révisions qui s'imposent.

Autres éléments influant sur les évaluateurs

Comme nous l'avons expliqué au début de la section, les évaluateurs fédéraux sont assujettis non seulement au Code de valeurs et d'éthique mais aussi à d'autres exigences professionnelles et éthiques. Le *Code d'éthique et de conduite professionnelle* de Conseils et Vérification Canada (CVC) traite de cette question en précisant « que tous les membres de CVC assument les responsabilités des fonctionnaires puisque CVC fait partie de la fonction publique » et en reconnaissant « qu'un grand nombre de membres de CVC sont également des consultants ou des vérificateurs professionnels qui ont des responsabilités précises envers les clients ». Le Code est réparti en quatre sections qui décrivent les principes éthiques et professionnels de la direction et des employés en tant que personnes, en tant que fonctionnaires fédéraux, en tant que membres de CVC et en tant que professionnels qui offrent des services aux clients externes. La conduite des membres de CVC « est liée non seulement par la loi, mais aussi par les politiques et les valeurs de la fonction publique et de TPSGC » (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada).

Une section sur les références à la fin du Code de CVC précise que les codes pertinents comprennent le *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique* (sections 2 et 3 du Code de valeurs et d'éthique) et l'Énoncé des valeurs éthiques de TPSGC, mais ne renvoie pas au Code de valeurs et d'éthique dans son ensemble. De plus, aucun conseil n'est fourni sur la manière de régler les conflits entre les différents codes

professionnels et autres codes. Le Code ne reflète pas l'argument du contrat social dont il a été question plus tôt voulant que les lois de l'État aient préséance sur les codes professionnels.

En ce qui concerne l'éthique de l'évaluation, le grand avantage que présente le Code de valeurs et d'éthique est que les évaluateurs, en leur qualité de fonctionnaires fédéraux, sont déjà visés par les exigences pangouvernementales du Code portant sur les valeurs et l'éthique. Ainsi, le code d'éthique s'adressant aux évaluateurs, qui s'inscrit dans ce vaste cadre de valeurs et d'éthique, peut être plus succinct et axé sur les besoins particuliers de la collectivité de l'évaluation. De plus, les évaluateurs peuvent demander des conseils et de l'aide en matière d'éthique au Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique de même qu'aux hauts fonctionnaires ministériels (en ce qui a trait au Code de valeurs et d'éthique) et aux cadres supérieurs (en matière de divulgation des actes répréhensibles). (Voir l'annexe A.)

Section 4 — Programmes d'éthique dans les professions

La présente section examine les programmes d'éthique (ou les régimes éthiques) d'un groupe représentatif d'organisations professionnelles²⁴ regroupant diverses professions depuis les professions établies de longue date et très fortement réglementées (comme la médecine) jusqu'aux professions relativement nouvelles et à réglementation volontaire (par exemple, les professionnels des ressources humaines). Les huit professions qui suivent et l'organisation professionnelle correspondante ont été choisies aux fins de l'examen :

- ▶ médecins (Association médicale canadienne, AMC);
- ▶ avocats (Barreau du Haut-Canada);
- ▶ comptables agréés (Institut des comptables agréés de l'Ontario, ICAO);
- ▶ comptables généraux licenciés (Comptables généraux Licenciés, CGA);
- ▶ vérificateurs internes (Institute of Internal Auditors, IIA);
- ▶ conseillers en management (Association canadienne des conseillers en management, ACCM);
- ▶ chercheurs en sciences sociales (Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche, Trois conseils);
- ▶ professionnels des ressources humaines (Strategic Capability Network, SCNetwork)²⁵.

Forme et fond des codes professionnels

Comme le montre la figure 1, le programme d'éthique de la plupart de ces organisations contient plusieurs des huit composantes suivantes : un énoncé des valeurs et des principes lié à un code ou en faisant partie, un code d'éthique ou des lignes directrices en matière d'éthique, une formation relative à l'éthique à titre de condition d'adhésion, une formation relative à l'éthique s'inscrivant dans l'éducation permanente ou à titre de condition du renouvellement de l'accréditation, la présence d'un conseiller en éthique, la diffusion de renseignements sur l'éthique par voie d'un bulletin, un mécanisme de divulgation et un mécanisme d'observation. La présente section du document se concentre sur les constatations qui ont été tirées d'une comparaison juxtaposée des programmes d'éthique des huit professions.

24. Les données de la présente section ont été extraites de preuves documentaires ainsi que d'entrevues téléphoniques et d'échanges de courriels avec des représentants des organisations professionnelles.

25. Dans le cas de certaines organisations, l'association membre de l'Ontario a été utilisée (Barreau du Haut-Canada, Institut des comptables agréés de l'Ontario). La série de mesures éthiques visant les vérificateurs internes provient de l'Institute for Internal Auditors (IIA), dont le siège social est situé à Altamonte Springs (Floride) aux États-Unis. Il convient de signaler que, pour obtenir la désignation Certified Internal Auditor (CIA) (vérificateur interne agréé), les membres doivent d'abord avoir été accrédité à titre de CA, puis se spécialiser en vérification interne et respecter les règlements de l'IIA.

Figure 1

Comparaison des mesures relatives à l'éthique — Organisations professionnelles canadiennes

Nom de l'organisation	Secteur
Association médicale canadienne (AMC)	Santé
Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche (Trois conseils)	Recherche en sciences sociales
Institute of Internal Auditors (IIA)	Vérification interne
Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO)	Comptabilité
Comptables généraux licenciés (CGA)	Comptabilité générale
Association canadienne des conseillers en management (ACCM)	Conseils en management
Conseil canadien des associations en ressources humaines (CCARH)	Ressources humaines
Barreau du Haut-Canada	Droit

Organisation	AMC	Trois conseils	IIA	ICAO	CGA	ACCM	CCHRA	Barreau du Haut-Canada
Valeurs ou principes	X	X	X	X	X	X	X	X
Codes d'éthique ou lignes directrices relatives à l'éthique	X	—	X	X	X	X	X	X
Formation en matière d'éthique	X	—	—	X	X	X	—	X
Formation continue en matière d'éthique	O	O	O	O	O	O	—	O
Conseiller, ligne d'assistance (Web, téléphone)	X	N/A	X	X	X	X	—	X
Bulletin sur l'éthique (support électronique, support papier)*	— **	N/A	O	O	O	O	—	O
Mécanisme de divulgation	X	—	X	X	X	X	—	X
Mécanisme d'observation	X	—	X	X	X	O	—	X

* L'éthique n'est pas le point de mire du bulletin d'information, mais il peut en être question.

** L'AMC affirme avoir eu un bulletin d'information par le passé, qu'elle tente de relancer.

LÉGENDE : X = Oui

O = De temps à autre ou au choix des membres.

— = Non

Sept des huit organisations²⁶ ont une forme de code d'éthique qui décrit le rendement sur le plan éthique attendu des membres. L'intégrité, l'honnêteté, la compétence et la confidentialité sont au nombre des valeurs les plus souvent citées dans les codes, et elles représentent toutes des éléments importants de la fonction de l'évaluation. Il existe des différences notables entre les valeurs signalées par les différentes professions qui tiennent principalement à la nécessité de remplir les exigences des rôles et responsabilités particuliers qui leur incombent. La plupart des codes sont d'une facture soignée, logique et cohérente. Le Code de déontologie national du CCARH, cependant, ne fait que présenter une liste des « exigences » regroupées sous diverses rubriques telles que « compétence », « exigences légales », « dignité au travail » et « observation ». Les principes ou les valeurs sur lesquels se fondent le code ne sont pas évidents.

La figure 1 montre si chaque organisation fournit des principes éthiques ou des valeurs à titre de fondement de directives plus précises prenant la forme de normes ou de règles. Certains codes se rapprochent du Code Justinien en ce sens qu'ils sont extrêmement longs et détaillés. Prenez l'exemple du Code du Barreau du Haut-Canada qui contient 157 pages et celui de l'ICAO qui en contient 47. Les principes et les valeurs qui sous-tendent la longue liste de règles dans chacun des codes ne sont pas énoncés, et il convient que les deux codes portent le titre Règles de conduite professionnelle. À titre comparatif, les autres codes (par exemple, ceux de l'ACCM et du CCARH) se rapprochent davantage de la méthode dite des Dix commandements en ce sens qu'ils sont relativement succincts et formulés en termes généraux. Pour sa part, le code de l'AMC, bien qu'il contienne 19 pages, ce qui est assez long, se situe entre ces deux modèles. Il contient 54 courts énoncés des « responsabilités », mais ces dernières sont réputées s'appuyer « sur les valeurs et les principes fondamentaux de l'éthique médicale et particulièrement la compassion, la bienfaisance, la non-malveillance, le respect de la personne, la justice et l'imputabilité ».

L'approche de l'approfondissement constitue une autre méthode qui est souvent utilisée pour rédiger des codes d'éthique. Chaque principe ou chaque valeur est immédiatement suivi de lignes directrices ou de prescriptions précises qui l'approfondissent. Il existe plusieurs variations sur cette approche. Le Code de déontologie : Textes d'interprétation de l'ACCM répartit le contenu du code en quatre sections intitulées « Responsabilités envers le public », « Responsabilités envers la profession », « Révision du travail d'un membre » et « Responsabilités envers le client ». Chacune d'entre elles, sauf celle sur la révision du travail d'un membre, renferme plusieurs paragraphes qui sont composés d'énoncés sur ce que le membre doit ou ne doit pas faire.

26. Le document des trois conseils dont il a déjà été question ne constitue pas un code d'éthique au sens traditionnel du terme, mais il contient une liste de principes directeurs en matière d'éthique et des conseils sur la manière de les mettre en pratique.

4.0 Responsabilités envers le client

4.01 Diligence raisonnable

Le membre doit agir dans le meilleur intérêt du client, en fournissant des services professionnels avec intégrité, objectivité et indépendance.

4.04 Client informé

Le membre doit conclure une entente mutuelle avec le client sur les objectifs, la portée, le plan de travail et les coûts du mandat, avant de l'accepter.

Chacun de ces énoncés est suivi de plusieurs «textes d'interprétation ». À titre d'exemple, le paragraphe 4.04.1 porte que les « membres doivent confirmer par écrit les paramètres du mandat ».

Une autre approche populaire en matière d'élaboration des codes d'éthique est un modèle explicite à deux volets dans lequel une section contenant un énoncé de valeurs ou de principes éthiques est immédiatement suivie d'une section distincte qui énonce les normes, les lignes directrices ou les règles de conduite. Le Code de déontologie de l'IIA comprend une section sur les principes et une autre sur les règles de conduite. Le code des CGA, anciennement appelé Code des principes d'éthique et règles de conduite, signale que « les Principes d'éthique constituent la partie la plus importante du présent document. Ils définissent les normes d'éthique en fonction desquelles les comptables doivent établir leurs jugements professionnels. Les Règles de conduite énoncent clairement le comportement qui est exigé ou qui est interdit dans certaines situations ».

Comme nous l'avons signalé précédemment, un des grands avantages de l'approche à deux volets est que la section sur les normes, les lignes directrices ou les règles peut être modifiée au fil du temps, tandis que celle sur les principes aura beaucoup moins tendance à demander des révisions. Le code des CGA «est structuré de telle sorte que les Principes d'éthique restent relativement généraux et ne fassent que rarement l'objet d'une révision. Certaines règles de conduite pourront de temps à autre être modifiées, ajoutées ou supprimées, quand les changements survenus au sein de la profession ou dans son environnement l'exigeront ». L'ACCM a adopté une approche semblable en complétant son Code de déontologie uniforme par un document distinct intitulé Code de déontologie : Textes d'interprétation, qui fournit « aux membres de l'ACCM, en général, et aux CMC, en particulier, des principes directeurs qui les éclairent dans la compréhension des exigences du Code. Ces textes complètent et précisent davantage l'article correspondant du Code ».

À l'instar de codes d'éthique, les composantes des programmes de mesures relatives à l'éthique varient considérablement d'une organisation à l'autre. La figure 1 montre que la formation en matière d'éthique est répartie en formation à titre de condition d'adhésion à l'organisation et en formation exigée des membres ou offerte à ceux-ci. La plupart des organisations, notamment l'ICAO, les CGA, le Barreau du Haut-Canada et l'ACCM, comptent un certain type de formation sur l'éthique à titre de composante officielle de l'accréditation. L'ACCM exige qu'un examen soit passé après un cours sur les pratiques exemplaires et les normes professionnelles lequel est offert aux membres, en général, mais exigée dans le cadre du processus d'accréditation²⁷. Bien que plusieurs des organisations exigent ou dispensent une formation continue pour promouvoir le perfectionnement professionnel, peu de séances de formation sont consacrées aux volets éthiques. L'IIA ajoute une formation relative à l'éthique à son programme de séminaires et de conférences, mais elle n'oblige pas les membres à y assister.

Plusieurs des organisations offrent une forme de counselling en matière d'éthique et de questions professionnelles. De nouveau, les écarts sont nombreux entre les organisations. L'AMC a un bureau de l'éthique, les membres de l'IIA peuvent obtenir des conseils de leur comité d'éthique composé de praticiens bénévoles du niveau de dirigeant de la vérification, l'ICAO fournit des conseils sur la pratique et l'éthique et des services de counselling, le Barreau du Haut-Canada exploite une ligne téléphonique de conseils sur la pratique et les sections provinciales de l'ACCM ont nommé des conseillers. Aucune des organisations ne publie de bulletin portant exclusivement sur l'éthique, mais certaines d'entre elles insèrent des éléments sur l'éthique dans la revue qu'elles font parvenir à leurs membres.

Quelques-unes des organisations tiennent sérieusement compte des allégations de non-conformité avec leurs principes, leurs valeurs, leurs normes et leurs règles et ont mis au point des mécanismes pour en faire observer la conformité. L'ICAO est fier de ses mesures pour faire observer ses règles exigeantes de conduite professionnelle qui s'inscrivent dans un processus de discipline et d'enquête sur les plaintes bien doté en ressources et qui embauche des membres chevronnés de la profession et des représentants du grand public²⁸. Un comité de conduite professionnelle est chargé d'enquêter sur toutes les plaintes écrites concernant les membres, les étudiants et les cabinets, un comité de discipline est chargé d'entendre les accusations et un comité d'appel est chargé d'entendre les appels interjetés contre des décisions d'imposer une mesure disciplinaire. Le CHRP met actuellement en place un modèle semblable pour l'ensemble des associations membres qui sera composé de deux comités, notamment un comité des plaintes et des enquêtes qui déterminera les cas d'infraction au code du CHRP — et

27. CAMC, <http://www.camc.com/index.cfm?PID=12511&PIDLIST=12511>.

28. ICAO, <http://www.icao.on.ca/Public/ProtectingthePublic/page1397.aspx>.

les mesures disciplinaires qui seront imposées, le cas échéant — et un comité des appels. L'ACCM exige de ses membres qu'ils attestent chaque année qu'ils respectent son Code de déontologie.

Enseignements tirés

Les points suivants sont au nombre des enseignements concernant l'éthique de l'évaluation qui ont été tirés de l'analyse qui précède :

1. Le modèle du Code Justinien en matière de code d'éthique (par exemple, le code du Barreau du Haut-Canada), qui suppose une approche de longue haleine et axée sur les règles, ne semble pas convenir à un code d'éthique de l'évaluation. Le code des évaluateurs devrait se rapprocher davantage du modèle dit des Dix commandements, qui énonce les grands principes et les valeurs. Il devrait cependant compléter ces principes ou ces valeurs par des normes de conduite plus précises et, au besoin, par des règles particulières.
2. Pour ce faire, on peut recourir à l'approche de l'approfondissement ou à celle des deux volets. Comme nous l'avons déjà signalé, l'actuel Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique dans son ensemble sera vraisemblablement remplacé sous peu par une approche à deux volets qui est composée de deux documents distincts quoique reliés : une charte des valeurs du secteur public et un code de conduite. Certaines associations professionnelles utilisent de fait l'approche à deux volets sous la forme d'un seul document contenant une section sur les principes éthiques qui est complétée par une section sur les règles de conduite.
3. Un code d'éthique est une composante essentielle d'un programme d'éthique, mais il doit être complété par d'autres mesures pour conserver et promouvoir un rendement élevé sur le plan éthique. Bien que les organisations professionnelles examinées dans le présent document semblent avoir compris qu'un code est nécessaire mais qu'il ne saurait suffire à assurer un rendement éthique élevé, le programme d'éthique qui est offert par plusieurs de ces organisations se limite parfois à un code.
4. Un code d'éthique pour les évaluateurs fédéraux doit tenir compte du fait que ces derniers sont assujettis à plus d'un code. On peut traiter de ce fait dans l'introduction du code, ou présenter le code de sorte qu'il précise les responsabilités des évaluateurs envers des entités telles que la fonction publique dans son ensemble, leur ministère et les autres professions auxquelles ils appartiennent.
5. Certaines organisations exigent, dans le cadre de leur processus d'accréditation, que les membres suivent des programmes de formation, dont des cours relatifs à l'éthique. S'il est

décidé que les évaluateurs fédéraux devront être accrédités, une telle formation doit être incluse. Cependant, la formation sur l'éthique peut également être exigée à titre de condition d'adhésion à une organisation professionnelle ou à un groupe professionnel ou être suivie volontairement. Si l'éthique et les responsabilités de la collectivité de l'évaluation fédérale se distinguent suffisamment de celles de ses homologues du secteur privé, une partie de la formation relative à l'éthique des évaluateurs fédéraux doit alors être au moins adaptée aux exigences particulières du secteur public. La formation obligatoire en matière d'éthique pour l'ensemble des évaluateurs fédéraux réussira vraisemblablement à améliorer leur statut professionnel.

6. On retrouve passablement de chevauchement entre les valeurs le plus souvent prônées par les organisations publiques, en général, et celles qui se retrouvent dans les codes d'organisations professionnelles. Il s'agit notamment de l'intégrité, de l'impartialité, de l'imputabilité, de l'équité et de la confidentialité.

Section 5 — Programmes d'éthique dans la collectivité de l'évaluation

Il est utile de se pencher sur l'actuelle *Politique d'évaluation* du gouvernement fédéral, sur le programme d'éthique de la SCE ainsi que sur les programmes d'éthique d'autres pays, s'adressant tant aux évaluateurs en général qu'aux employés du gouvernement, afin de trouver un fondement pour déterminer le meilleur régime relatif à l'éthique à appliquer aux évaluateurs de la fonction publique fédérale canadienne.

La *Politique d'évaluation* du gouvernement du Canada

Comme nous l'avons déjà mentionné, le CEE met actuellement au point une nouvelle politique d'évaluation. Le corps de la politique en vigueur approfondit l'objectif de la politique, indiqué précédemment, qui consiste à appuyer l'évaluation des politiques et des programmes du gouvernement de manière à fournir de meilleurs résultats pour les Canadiens. L'appendice A définit les principaux termes de la politique, tandis que l'appendice B énonce les normes d'évaluation du gouvernement du Canada. Le corps de la politique ne mentionne pas les termes *éthique*, *valeurs* ou *règles*, et l'appendice B contient un seul renvoi aux *valeurs* lorsqu'il affirme qu'« [e]n vertu du cadre de gestion du gouvernement intitulé Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, les gestionnaires ont le mandat [...] de mettre en pratique les valeurs sûres de la fonction publique [...] » Le terme *principes* est utilisé une seule fois dans le document (dans le corps de la politique) en rapport avec le fait que la politique repose sur trois principes fondamentaux. Le seul principe ayant un contenu éthique quelconque précise que « l'évaluation rigoureuse et *objective* est un outil important qui aide les gestionnaires à gérer les résultats ».

Le contenu éthique du document se retrouve presque exclusivement dans l'appendice B, où une introduction est suivie d'un exposé sur les normes d'évaluation. Chacune des six sections de cette rubrique se compose d'un sous-titre, suivi de l'énoncé d'une norme qui, à son tour, est suivi d'une orientation. La section se rapportant le plus à la conduite éthique est la suivante :

Objectivité et intégrité

Norme

Les personnes qui effectuent les travaux d'évaluation doivent être libres de toute contrainte qui pourrait nuire à leur objectivité et doivent faire preuve d'intégrité dans leurs rapports avec tous les intervenants.

Orientation

Les évaluateurs doivent :

- signaler correctement le niveau de leurs compétences et de leurs connaissances;
- déclarer, avant d'entreprendre un projet d'évaluation ou en tout temps durant un tel projet, toute question pouvant compromettre leur objectivité ou celle d'un intervenant.
- Les évaluateurs sont responsables de leur rendement et de leurs produits et doivent également :
- faire en sorte que leur travail porte sur les principales préoccupations de la direction du ministère et du gouvernement ainsi que sur leurs premières exigences en matière de responsabilisation;
- discuter avec les intervenants des décisions touchant la confidentialité, la protection des renseignements personnels, les communications et la propriété des résultats et des rapports;
- s'assurer de prendre des décisions financières éclairées afin de rendre compte des dépenses et que les clients obtiennent une valeur satisfaisante pour les sommes consenties;
- réaliser les travaux d'évaluation dans des délais raisonnables convenus avec les clients.

La Société canadienne d'évaluation

De nombreux évaluateurs fédéraux sont membres de la SCE, une organisation vouée à l'avancement de la théorie et de la pratique de l'évaluation. L'énoncé des *Lignes directrices en matière d'éthique* de la SCE est relativement court et met en évidence trois valeurs : la compétence, l'intégrité et l'imputabilité. La section qui suit portant sur l'intégrité montre comment chacune de ces valeurs est formulée.

Les évaluateurs doivent agir avec intégrité dans leurs relations avec tous les intervenants.

1. Les évaluateurs devraient faire preuve d'honnêteté quant à l'étendue de leurs aptitudes et de leurs connaissances.
2. Les évaluateurs devraient révéler tout conflit d'intérêt aux clients avant d'entreprendre un projet d'évaluation ou au moment où une telle situation se présente. Ceci comprend à la fois les conflits d'intérêt personnels et ceux qui concernent les intervenants.
3. Les évaluateurs devraient être ouverts à l'environnement culturel et social de tous les intervenants et se conduire de manière à respecter cet environnement.

-
4. Les évaluateurs devraient consulter le client sur toute décision, y compris ce qui touche le caractère confidentiel des renseignements, la protection de la vie privée des participants, ainsi que la propriété des résultats et des rapports.

Le perfectionnement professionnel de la SCE incombe en large part à ses sections régionales et prend la forme d'une série de séminaires intitulés Série sur les compétences essentielles. Une des composantes de la série, « Comprendre l'évaluation des programmes » traite du sujet « rendre les évaluations éthiques et justes ». Les évaluateurs fédéraux qui sont membres de la SCE peuvent obtenir de la formation en matière d'éthique grâce à cette série.

Perspectives comparatives sur l'éthique de l'évaluation

La présente section se penche sur les programmes d'éthique de sociétés d'évaluation et de collectivités de l'évaluation gouvernementales en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Organisations d'évaluation non gouvernementales

On retrouve dans les quatre pays des organisations d'évaluation semblables à la SCE (l'Australie et la Nouvelle-Zélande ont une organisation commune). Comme le montre la figure 2, chaque organisation a un énoncé de valeurs ou de principes, un code d'éthique ou des lignes directrices sur les pratiques exemplaires, mais aucune n'offre un volet satisfaisant de formation en matière d'éthique ou d'autres composantes d'une série de mesures relatives à l'éthique. Chaque organisation publie un journal ou un bulletin, ou les deux, traitant de questions d'évaluation en général qui peuvent comprendre des questions liées à l'éthique.

L'Australasian Evaluation Society (AES) est reconnue pour son *Code of Ethics*, adopté en 2002, qui contient un énoncé de valeurs et de principes. L'AES affirme dans son code qu'elle préconise l'utilisation du code « dans le cadre des pratiques exemplaires en évaluation » [traduction libre] et que les membres recevront des enseignements et du soutien en matière de traitement des questions éthiques. Le code se compose de 18 dispositions réparties en deux sections intitulées *Responsibilities to the Field of Evaluation and to the Public* (responsabilité en matière d'évaluation et envers le grand public) (par exemple, l'intérêt public, la véracité) et *Responsibilities to the Society and Fellow Members* (responsabilités envers la société et les membres) (par exemple, conflits d'intérêts, responsabilité sociale des entreprises). La première disposition du code, qui porte sur la conduite éthique, conseille aux membres de respecter les principes éthiques et les procédures connexes énoncées dans les *Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations* de l'AES. Ces lignes directrices se trouvent dans un document distinct plus volumineux dont se servent les évaluateurs lorsqu'ils commandent une évaluation, qu'ils l'exécutent ou qu'ils présentent des rapports à son égard. Une des caractéristiques de ces lignes

directrices qu'il convient particulièrement de signaler est le fait qu'elles montrent que l'AES reconnaît officiellement que nombre d'évaluateurs appartiennent à des professions ou à des organisations possédant leurs propres codes et qu'il faut arriver à un juste équilibre entre ces codes et les lignes directrices lors de l'exécution d'une évaluation.

Figure 2

Comparaison des organisations d'évaluation non gouvernementales

Nom de l'organisation

United Kingdom Evaluation Society (UKES)

American Evaluation Association (AEA)

Société canadienne d'évaluation (SCE)

Australasian Evaluation Society (AES)

Organisation	UKES	AEA	SCE	AES
Valeurs ou principes	X	X	X	X
Codes d'éthique ou lignes directrices éthiques	X	X	X	X
Formation relative à l'éthique	—	—	O	—
Conseiller en éthique ou ligne d'assistance (Web ou téléphone)	—	O	—	O
Bulletin :				
a) support électronique	X	X	X	X
b) support papier	X	X	X	X
Journal	X	X	X	X
Mécanisme de divulgation	—	—	—	
Mécanisme d'observation	—	—	—	X

LÉGENDE X = Qui
 O = De temps à autre ou au choix du membre
 — = Non

L'AES n'offre pas de formation relative à l'éthique à ses membres et ne compte pas de poste officiel de conseiller en éthique. Les membres qui ont besoin de conseils sur des dilemmes en matière d'éthique sont invités à consulter le *Code of Ethics* et les autres membres. Le respect du code constitue l'une des conditions d'adhésion à l'AES. Le conseil de l'AES reçoit les plaintes concernant les infractions au code et peut convoquer un groupe chargé d'examiner les plaintes. Chaque infraction peut mener à la résiliation de l'adhésion du membre contrevenant.

L'American Evaluation Association (AEA) a adopté en juillet 2004 une version révisée de ses *Guiding Principles for Evaluators*. Cet énoncé reconnaît qu'il est difficile de rédiger des principes directeurs qui conviennent à tous les contextes de travail des évaluateurs et affirme que les principes « ne cherchent pas à remplacer les normes appuyées par les évaluateurs ou par d'autres disciplines auxquelles participent les évaluateurs » [traduction libre]. L'énoncé contient cinq principes, à savoir l'enquête systématique, la compétence, l'intégrité et l'honnêteté, le respect des gens ainsi que les responsabilités à l'égard du bien-être général et public. Plusieurs dispositions viennent étayer chacun des principes. La section sur l'intégrité et l'honnêteté se lit notamment comme suit :

C. Intégrité et honnêteté : les évaluateurs font preuve d'honnêteté et d'intégrité dans leur propre comportement et tentent d'assurer l'honnêteté et l'intégrité de l'ensemble du processus d'évaluation.

[...].

5. Les évaluateurs ne devraient pas mal présenter leurs procédures, données ou conclusions. Ils devraient, dans les limites du raisonnable, tenter de prévenir ou de corriger l'utilisation abusive de leurs travaux par d'autres. [traduction libre]

L'AEA ne fournit pas de formation ou de counselling en matière d'éthique et ne prend pas de mesure d'observation en cas de non-conformité aux principes directeurs.

L'United Kingdom Evaluation Society (UKES) est la moins évoluée de toutes les organisations d'évaluation non gouvernementales qui sont examinées dans la présente section. Elle a adopté des *Guidelines for Good Practice in Evaluation* qui se composent de lignes directrices à l'intention des évaluateurs, des commissaires et des participants aux évaluations ainsi que des lignes directrices visant l'auto-évaluation qui se fondent sur « ce que ceux qui participent à l'activité pratique d'évaluation, quel que soit le point de vue, jugent à la fois honorable et efficace » [traduction libre]. Les lignes directrices de l'UKES ne sont pas explicitement axées sur les valeurs mais, en les lisant attentivement, on constate qu'elles renvoient à des valeurs telles que l'intégrité, la transparence et l'imputabilité.

Organisations d'évaluation gouvernementales

On ne retrouve dans aucun des quatre pays susmentionnés une organisation qui ressemble de près au CEE, et la fonction de l'évaluation est structurée et est gérée de manière différente suivant les pays. Néanmoins, plusieurs enseignements importants peuvent être tirés des expériences de ces pays et des Nations Unies.

Australie — L’Australian National Audit Office (ANAO) fournit des services de vérification au Parlement et à près de 300 organismes gouvernementaux. Il aide le vérificateur général à fournir un examen indépendant du rendement et de la gestion financière de ces organismes. Il convient de signaler l’ANAO dans le cadre du présent document parce qu’il a intégré les *APS Values and Code of Conduct* visant l’ensemble de la fonction publique à son *Guide to Conduct in the ANAO* de 2004. Les deux documents portant sur l’ensemble de la fonction publique, qui sont contenus dans le *Public Service Act 1999*, sont semblables à la charte des valeurs du secteur public et au code de conduite dont il a déjà été question.

La partie 1 du guide de l’ANAO contient à la fois l’*APS Values* et le *Code of Conduct*, tandis que la partie 2 approfondit les dispositions du Code qui se rapportent aux buts et aux fonctions particuliers de l’ANAO. La partie 3 explique les valeurs et les comportements qui devraient guider les employés de l’ANAO dans l’exercice de leurs fonctions quotidiennes pour «capturer l’esprit de la manière dont le travail s’effectue ici » [traduction libre]. Les valeurs centrales sont l’intégrité, le respect et l’excellence et les comportements suivants : prêcher par l’exemple, s’aider les uns les autres et faire preuve d’innovation et de créativité, figurent parmi les sept comportements préconisés. Cette partie contient de l’orientation sur des questions telles que les rapports avec les clients, la confidentialité de l’information ainsi que les cadeaux, les avantages et l’accueil. La partie 4, qui porte sur le règlement de préoccupations en matière de conduite, aborde les procédures internes de traitement équitable, les infractions au *APS Code of Conduct*, et la dénonciation d’actes répréhensibles. Enfin, la partie 5 explique les obligations légales des employés de l’ANAO prévues dans plusieurs lois. Bien que l’ANAO soit une organisation publique plutôt qu’une organisation professionnelle ou un groupe professionnel, son approche propose un moyen grâce auquel il est possible d’intégrer un code d’éthique à l’intention des évaluateurs canadiens à l’actuel Code de valeurs et d’éthique.

Nouvelle-Zélande — Dans ce pays, la politique d’évaluation relève du Trésor²⁹. La State Services Commission (qui correspond plus ou moins à la Commission de la fonction publique du Canada) fournit quelques directives aux évaluateurs du gouvernement³⁰, mais l’évaluation incombe aux dirigeants des ministères et organismes. En 2003, une étude a été menée sur la fonction d’évaluation, et plusieurs recommandations ont été formulées en vue de son amélioration. Toutefois, on renvoie très peu au professionnalisme, à l’éthique ou aux valeurs. À la rubrique « Options to Improve the State of Evaluative Activity », on mentionne en passant que les organismes centraux devraient encourager les ministères «à énoncer les normes éthiques que

29. Voir Nouvelle-Zélande, Treasury Circular 2003/13, 9 décembre 2003 — *Using Evaluative Activity to Improve Decision Making*, à l’adresse <http://www.treasury.govt.nz/circulars/tc-2-3-13.pdf>.

30. Voir, par exemple, *Learning from Evaluative Activity – Enhancing Performance through Outcome-focussed Management*, novembre 2003, à l’adresse <http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=3580>.

les ministères devraient appliquer lorsqu'ils mènent une activité d'évaluation ou à y renvoyer » [traduction libre]³¹. Le gouvernement n'a pas établi de code d'éthique ou de programme d'éthique distinct pour les évaluateurs. Tous les fonctionnaires sont assujettis au *New Zealand Public Service Code of Conduct* ainsi qu'à un très long document complémentaire sur les valeurs et les principes intitulé *Statement of Government Expectations of the State Sector and Commitment by the Government to the State Sector*.

États-Unis — Le Government Accountability Office (GAO), un organisme gouvernemental communément décrit comme le chien de garde du Congrès, appuie les efforts de ce dernier pour améliorer le rendement et l'imputabilité de la fonction publique fédérale. Selon l'énoncé de mission du GAO, les valeurs centrales sont l'imputabilité, l'intégrité et la fiabilité. Au nombre des responsabilités du GAO se trouvent l'évaluation des programmes gouvernementaux, la vérification des dépenses fédérales et la formulation d'avis juridiques³². L'avocat général, qui est également le responsable de l'éthique du ministère, s'occupe des questions liées à l'éthique. Bien que l'ensemble des employés du GAO soient visés par le *Code of Ethics Including Employees Responsibilities and Conduct*³³ et par une politique sur les *Conflicts of Interest and Financial Disclosure*³⁴, ces documents tiennent dûment compte du fait que les employés qui exécutent des fonctions de vérification et d'évaluation sont essentiels aux travaux du GAO. Tous les fonctionnaires fédéraux sont également assujettis aux règles éthiques établies par le U.S. Office of Government Ethics. Le conseiller adjoint en éthique veille à ce que chaque nouvel employé reçoive une formation en matière d'éthique et, chaque année, les employés sont tenus de suivre une formation sur la divulgation financière. On prépare actuellement des plans afin de fournir aux employés une formation sur l'éthique qu'ils pourront suivre à leur propre rythme à partir de leurs ordinateurs de bureau³⁵.

Royaume-Uni — Le United Kingdom Cabinet Office et le HM Treasury s'acquittent de quelques fonctions qui ressemblent à celles du CEE. Le Government Social Research Service, mis sur pied par le Cabinet Office en 2002, fournit un leadership stratégique en matière de recherche sociale à l'échelle du gouvernement. L'une de ses responsabilités consiste à promouvoir l'excellence de la recherche sur les politiques du gouvernement et sur l'évaluation. Le service a produit le

31. State Services Secretariat, *Doing the Right Things and Doing Them Right: Improving Evaluative Activity in the New Zealand State Sector*, septembre 2003, page 47, à l'adresse http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?navid=177&docid=3506&pageno=1#P5_0.

32. Entrevue téléphonique avec Ben Ross, agent de liaison avec l'extérieur, Government Accountability Office, 25 octobre 2005.

33. États-Unis, Government Accountability Office, Order #2735-1, 15 février 2004.

34. États-Unis, Government Accountability Office, Order #2735-2, 15 mars 2005.

35. Entrevue téléphonique avec James Lager, conseiller adjoint en éthique, Government Accountability Office, 15 décembre 2005.

Magenta Book — une série de notes d'orientation à l'intention des évaluateurs et analystes des politiques et de ceux qui utilisent et commandent de la recherche. Le document complète le *Green Book* du HM Treasury, qui traite de l'évaluation des politiques ainsi que de l'évaluation prospective (plutôt que rétrospective) mais se concentre sur cette dernière. Le chapitre 1 du *Magenta Book* signale que l'évaluation des politiques devrait prendre en compte les dimensions philosophiques et éthiques du processus décisionnel et de mise en œuvre des décisions et promet un exposé sur la question dans une section du livre qui sera publiée ultérieurement. Il n'existe aucun code d'éthique pour les évaluateurs, mais tous les fonctionnaires du Royaume-Uni sont assujettis au *Civil Service Code*, qui s'inscrit dans les conditions d'emploi.

Les organisations d'évaluation de ces quatre pays ont été complétées dernièrement par des initiatives de l'Organisation des Nations Unies, qui a adopté des normes et des règles d'évaluation. Les *Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*, adoptées en avril 2005, veillent à ce que les entités d'évaluation de l'ONU appliquent certains principes de base en vue de «renforcer, professionnaliser et améliorer la qualité de l'évaluation [...]»³⁶. La section 11, Éthique de l'évaluation, est reproduite ci-après :

- 11.1 Les évaluateurs doivent être intègres personnellement et professionnellement.
- 11.2 Les évaluateurs doivent respecter le droit des particuliers et des institutions de fournir des renseignements à titre confidentiel, et faire en sorte que des données qualifiées de sensibles ne permettent pas de remonter à leur source. Ils doivent s'assurer que les personnes ayant participé à une évaluation ont la possibilité d'examiner les déclarations qui leur sont attribuées.
- 11.3 Les évaluateurs doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes des environnements sociaux et culturels dans lesquels ils travaillent.
- 11.4 Eu égard à la Déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par la Nations Unies, les évaluateurs doivent se préoccuper des questions que sont la discrimination et la disparité entre les sexes.
- 11.5 Lorsqu'une évaluation met au jour une infraction ou une malversation, ce fait doit être signalé discrètement aux organes compétents en matière d'enquête. Par ailleurs, les évaluateurs n'ont pas à évaluer le rendement personnel des particuliers et doivent assortir l'évaluation des fonctions de gestion du respect de ce principe.

36. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*, 29 avril 2005, à l'adresse <http://www.uneval.org/docs/ACFC03B.pdf>.

Un second document, *Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*³⁷, prend appui sur l'énoncé des normes. Il fait plusieurs renvois aux considérations éthiques et contient une sous-section sur l'éthique d'une section générale intitulée Compétences et éthique. Les quatre règles qui suivent sont approfondies.

Règle 2.5 : Les évaluateurs doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes.

Règle 2.6 : Les évaluateurs doivent s'assurer que leurs contacts avec les particuliers sont placés sous le signe du respect.

Norme 2.7 : Les évaluateurs doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur donnent des renseignements.

Règle 2.8 : Les évaluateurs sont responsables de leur performance et de ce qui en découle.

Le contenu de ce long énoncé est fondé sur un éventail varié de politiques et de lignes directrices nationales et internationales en matière d'évaluation. Il convient de signaler que l'intégrité, l'honnêteté, le respect et la confidentialité sont au nombre des principales valeurs préconisées par ce document.

Les renseignements que contient la présente section renforcent plusieurs des enseignements indiqués à la fin de la section précédente. En bref, ces enseignements montrent que les codes d'éthique des évaluateurs ont tendance à énoncer des valeurs ou des principes que des normes, des lignes directrices ou des règles viennent approfondir, que les programmes d'éthique d'organisations d'évaluation, quelles soient à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement, offrent peu de choses au-delà du code, que les évaluateurs doivent tenir compte d'autres codes qui peuvent s'appliquer à leurs travaux et que les valeurs les plus souvent citées dans les codes d'éthique de l'évaluation sont l'intégrité, l'imputabilité, l'équité, la confidentialité et la compétence.

37. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*, 29 avril 2005, à l'adresse indiquée à la note précédente.

Section 6 — Une série de mesures éthiques pour la nouvelle politique d'évaluation

Pour les professions et les organisations qui sont examinées dans le cadre de la présente étude, le régime éthique se limite souvent à un code d'éthique et, dans certains cas, à une formation en matière d'éthique. La mise au point d'un programme d'éthique rigoureux et complet constitue le moyen d'améliorer le professionnalisme des évaluateurs fédéraux. Les éléments qui suivent pourraient s'inscrire dans un tel programme :

1. Un énoncé de valeurs ou de principes.
2. Un code d'éthique (ou de conduite) lié à cet énoncé.
3. Des précisions sur le code généralement sous forme de commentaires à la suite de chaque principe, lesquelles expliquent plus à fond la signification du principe ou illustrent les violations de celui-ci.
4. Des renvois à l'existence de règles (lois, règlements, etc.) liées aux secteurs problématiques traités dans le code.
5. Une formation et de l'éducation en matière d'éthique.
6. Un conseiller en éthique qui fournit des conseils sur les questions et les règles en matière d'éthique.
7. Une ligne d'assistance téléphonique confidentielle dont les fonctionnaires peuvent se servir pour discuter de leurs inquiétudes au sujet de leur conduite sur le plan de l'éthique ou de la conduite d'autres personnes.
8. La mention de facteurs liés à l'éthique, délibérément et à intervalles réguliers, lors des réunions et grâce à d'autres moyens de communication comme les bulletins.
9. Des dispositions pour administrer le code, ce qui comprend la publicité et des sanctions pour toute violation³⁸.

Les cinq premiers éléments ont déjà été abordés. Parmi ceux qui restent, la formation en matière d'éthique (ou l'apprentissage) est à ce point essentielle au processus de la professionnalisation qu'elle mérite une attention toute particulière dans un programme d'éthique. De l'avis de Houle :

38. Adaptation de Kenneth Kernaghan, *L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne*, Série des rapports de recherche, Centre canadien de gestion, Ottawa, 1996.

Chaque métier qui prétend à la distinction conférée par le terme *profession* cherche constamment à s'améliorer de certaines manières distinctives. Ces caractéristiques — comme la compétence accrue à régler des problèmes, une capacité à utiliser des connaissances plus complexes et une plus grande sensibilisation aux problèmes liés à l'éthique — sont liées à la carrière complète du praticien en particulier et à l'ensemble des membres du groupe professionnel auquel il appartient. Il est donc *essentiel de recourir à l'apprentissage continu* pour établir, maintenir ou élever le niveau de réalisation que chacune de ces caractéristiques suppose [traduction libre]³⁹.

Les sources éventuelles de formation professionnelle et en matière d'éthique à l'intention des évaluateurs fédéraux sont nombreuses. L'École de la fonction publique du Canada, qui donne déjà des cours sur les valeurs et l'éthique, pourrait offrir des cours spécialement adaptés aux besoins des évaluateurs ainsi que des cadres de direction et des gestionnaires qui surveillent les évaluateurs et qui utilisent leurs rapports. La SCE, par l'entremise de ses sections partout au pays, pourrait offrir des cours semblables. De plus, il faudrait envisager la conclusion d'une entente de collaboration en vertu de laquelle le gouvernement fournirait des fonds, tandis que la SCE assurerait la formation. Cette entente pourrait être renforcée par l'exigence pour l'ensemble des évaluateurs fédéraux, et peut-être même les experts-conseils en évaluation de l'extérieur, d'adhérer à la SCE. On pourrait également accréditer des universités pour qu'elles offrent un programme d'évaluation qui s'assortirait de cours en matière d'éthique. Nombre de ministères offrent des occasions d'apprentissage sur les valeurs et l'éthique — comme le fait le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique —, mais ces occasions doivent être adaptées aux besoins des évaluateurs. L'examen systématique du sens et de l'application du code d'évaluation serait un élément central du contenu des programmes et des cours en matière d'éthique. Le CEE est bien placé pour concevoir un curriculum de formation en matière d'éthique, ce qui comprend les méthodes et le matériel se rapportant à l'utilisation d'études de cas, de simulations et d'autres techniques d'apprentissage interactif.

Au départ, les mesures de promotion du professionnalisme des évaluateurs porteraient sur l'élaboration d'un code d'éthique de grande qualité et une formation vigoureuse en matière d'éthique. Il faudrait ensuite se demander s'il est souhaitable d'ajouter d'autres composantes à cette série de mesures relatives à l'éthique. Les ministères et les organismes disposent déjà d'un haut fonctionnaire ou d'un cadre supérieur chargé de conseiller les employés en matière d'éthique, y compris leurs inquiétudes au sujet d'éventuels actes répréhensibles. Si ces personnes n'arrivent pas à servir de conseiller en éthique auprès des évaluateurs d'une manière qui soit crédible et efficace, il pourrait alors être nécessaire de créer un bureau distinct, qui pourrait relever du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Tous les fonctionnaires, y compris les

39. Houle, *Continuing Education in the Professions*, page 10. Nous avons ajouté les italiques.

évaluateurs, ont déjà accès aux mécanismes mis de l'avant par le gouvernement fédéral pour traiter des actes répréhensibles. La nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles* ayant sensiblement renforcé ces mécanismes, il pourrait ne pas être aussi nécessaire de fournir aux fonctionnaires une ligne d'assistance téléphonique confidentielle où ils pourraient discuter de conduites non conformes à l'éthique ou se plaindre de telles conduites.

La nouvelle politique d'évaluation pourrait encourager officiellement les administrateurs généraux, les chefs de programmes et les chefs de l'évaluation à assurer un leadership en matière d'éthique sur les questions liées à l'évaluation, notamment en signalant ces questions lors de réunions et dans des bulletins d'information ministériels. Par ailleurs, les organisations comme le CEE et la SCE pourraient mettre en évidence les valeurs et les questions dans des bulletins d'information ou d'autres moyens de communication. La fonction publique dispose déjà d'un régime perfectionné de discipline grâce auquel les administrateurs généraux et les gestionnaires peuvent faire observer la conformité. Ce système contient des dispositions particulières concernant les infractions au Code de valeurs et d'éthique.

Propositions et possibilités

La présente section s'inspire des enseignements tirés de l'analyse qui précède sur les théories éthiques, le Code de valeurs et d'éthique et les programmes d'éthique de plusieurs professions et de la collectivité de l'évaluation à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement, au Canada et ailleurs. En ce qui concerne le fond et la forme mêmes du code d'éthique, le défi consiste à tenir compte d'un vaste éventail de pratiques exemplaires tout en évitant de recourir à l'approche du Code Justinien qui préconise un document très long et fortement axé sur les règles.

1. Un code d'éthique pour les évaluateurs devrait se trouver au centre d'un programme d'éthique bien formulé.
2. La nouvelle politique d'évaluation devrait renvoyer de manière bien évidente à un programme d'éthique, en général, et à un code d'éthique en matière d'évaluation, en particulier. On pourrait ajouter aux principes fondamentaux qui ont été décrits dans la préface un principe faisant ressortir l'importance critique de la conduite conforme à l'éthique dans l'exécution de la fonction d'évaluation.
3. Si la nouvelle politique conserve l'appendice B — Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada — de la version courante, une des sections sur les normes devrait porter sur les normes éthiques. Elle pourrait simplement être intitulée « Conduite éthique et professionnelle », et le code qui l'accompagne pourrait porter le même titre. Cette section sur les normes éthiques pourrait être présentée en premier, afin de signaler la grande

importance des normes éthiques, ou en dernier, pour assurer une transition sans heurts vers le code d'éthique connexe annexé. Si elle figure à la fin de l'énoncé des normes, il pourrait être inutile d'y fournir des éléments d'orientation étant donné qu'ils figureraient dans le code qui vient immédiatement après.

4. Ce point soulève la question du caractère souhaitable d'un code d'évaluation à deux volets. Le premier volet pourrait revêtir la forme d'un énoncé de valeurs ou de principes qui aurait vraisemblablement besoin de moins de révisions au fil des ans qu'un deuxième volet qui, lui, contiendrait des dispositions plus précises qui sont davantage sujettes au changement et plus faciles à réviser.
5. La section « Exigences de la politique » de l'actuelle politique (ou une section équivalente de la nouvelle politique) devrait contenir à tout le moins une phrase sur l'importance du programme d'éthique dans chacune des sections traitant des responsabilités des administrateurs généraux, des chefs ministériels de l'évaluation, des gestionnaires ministériels et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
6. Le code devrait renvoyer, peut-être dans le préambule, au fait que les évaluateurs fédéraux peuvent être assujettis à de nombreux codes, et que le Code de valeurs et d'éthique prévoit le cadre général des valeurs et de l'éthique dans lequel doivent s'inscrire les autres codes.
7. Le code de l'ANAO, décrit précédemment, propose une approche à cet égard. La première section du code d'éthique de l'évaluation pourrait comprendre la totalité ou une partie de la première section du Code de valeurs et d'éthique, qui énonce les quatre catégories de valeurs. Ou bien, la totalité ou une partie du Code de valeurs et d'éthique pourrait simplement être incluse par renvoi. Une deuxième section du code pourrait comprendre les principes ou les normes se rapportant aux composantes du Code de valeurs et d'éthique qui traitent le plus directement des questions liées aux valeurs et à l'éthique qui se posent aux évaluateurs. Ou bien encore, par souci de concision, les composantes pertinentes du Code de valeurs et d'éthique pourraient être intégrées au libellé des dispositions officielles du code d'évaluation.
8. Il ressort de l'analyse du contenu relatif aux valeurs des codes de la fonction publique, des codes professionnels et des codes d'évaluation qu'il convient d'envisager sérieusement l'inclusion dans le code de l'évaluation au gouvernement fédéral des valeurs que représentent l'intégrité, l'imputabilité, l'équité et la confidentialité (et peut-être même la compétence — voir la note qui suit). En raison du caractère souhaitable du lien entre la collectivité d'évaluation du gouvernement fédéral et la SCE, il faudrait tenir compte de l'importance que les *Lignes directrices de la SCE en matière d'éthique* accordent aux

valeurs que constituent l'intégrité, l'imputabilité et la compétence. L'utilisation du terme *valeurs* dans la politique d'évaluation aidera à lier la politique et le code d'évaluation au Code de valeurs et d'éthique (et par la suite à la charte et au code de conduite). Par ailleurs, le fait d'insérer directement le code d'éthique de l'évaluation au Code de valeurs et d'éthique pour la fonction publique canadienne dans son ensemble fera ressortir sa nature *publique* et, par conséquent, le distinguera des codes généraux ou du secteur privé qui s'adressent aux évaluateurs.

Note sur la compétence : Nombre de codes professionnels, dont ceux visant les évaluateurs, considèrent la compétence comme une valeur essentielle. Bien que la compétence soit habituellement décrite comme une valeur professionnelle (comme c'est le cas dans le Code de valeurs et d'éthique), on peut prétendre que les professionnels ont le devoir éthique d'être compétents dans la théorie et la pratique de l'évaluation. Nick L. Smith fait remarquer ce qui suit dans un exposé sur les défis en matière d'éthique :

Ne pas savoir ce qui constitue des pratiques exemplaires relève de l'incompétence.

Savoir quelle est la pratique exemplaire, mais ne pas savoir comment l'appliquer, relève de l'inexpérience.

Ne pas sciemment appliquer la pratique exemplaire lorsque l'on sait comment le faire est un comportement contraire à l'éthique [traduction libre]⁴⁰.

La compétence pourrait être incluse à titre de valeur essentielle dans le code d'éthique ou faire l'objet d'une sous-section distincte de la section des « Normes d'évaluation » (comme c'est le cas dans l'actuelle *Politique d'évaluation* à la rubrique « Compétence »).

9. Dans la mesure du possible, il faudrait mener de vastes consultations dynamiques auprès de la collectivité de l'évaluation et d'autres personnes et organisations concernées sur le fond et la forme du code d'éthique de l'évaluation. Ces consultations veilleraient à ce que le code comble les besoins de la collectivité de l'évaluation et à ce que les évaluateurs aient un sentiment accru d'engagement envers le code et d'appartenance à ce dernier. Si, pour des raisons temporelles, il est difficile d'instaurer cette proposition, il faudrait envisager la prise d'un engagement à inclure un code d'éthique dans la politique d'évaluation, puis à prendre le temps qu'il faut pour rédiger le code en soi.

40. Nick L. Smith, « An Analysis of Ethical Challenges in Evaluation », *American Journal of Evaluation*, vol. 23, no 2, 2002, page 205.

-
10. Le CEE devrait élaborer un programme obligatoire de valeurs et d'éthique à l'intention des évaluateurs qui graviterait autour du code. Le volet de la formation en matière d'éthique du programme devrait être mis au point en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, la SCE, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique et, peut-être, les universités.
 11. Afin de favoriser la collaboration en matière de formation relative à l'éthique et l'établissement d'autres liens professionnels entre le CEE et la SCE, tous les évaluateurs fédéraux devraient être fortement encouragés à devenir membres de la SCE.
 12. Bien que le CEE puisse faciliter la discussion de questions liées aux valeurs et à l'éthique dans un bulletin d'information à l'intention des évaluateurs fédéraux, il devrait également envisager la conclusion d'une entente en vertu de laquelle les contributions se rapportant à la fonction d'évaluation au gouvernement fédéral seront incluses dans un bulletin d'information de la SCE et dans la *Revue canadienne d'évaluation de programme*.
 13. Le CEE devrait collaborer avec le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique et les hauts fonctionnaires et cadres supérieurs des ministères afin de trouver le mécanisme optimal de recherche de conseils sur les questions éthiques à l'intention des évaluateurs.

La mise en œuvre des recommandations contenues dans le présent chapitre améliorera vraisemblablement les normes et le rendement en matière d'éthique de la collectivité de l'évaluation au gouvernement fédéral et favorisera la transition de cette dernière vers un statut plus professionnel. La manière d'appliquer ces propositions à l'actuelle *Politique d'évaluation* est décrite à l'annexe A.

Annexe A — La politique d'évaluation

Dans la présente section, les propositions et les possibilités décrites ci-dessus sont appliquées à la révision de la *Politique d'évaluation* actuelle.

Préface : Ajouter un principe fondamental concernant l'importance de la conduite conforme à l'éthique dans l'exécution de la fonction d'évaluation.

Exigences de la politique : Ajouter une disposition concernant la conduite conforme à l'éthique à chacune des sous-sections — pour les administrateurs généraux, les chefs de l'évaluation du ministère, les gestionnaires des ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Il faudrait également faire ressortir la nécessité pour ces employés de soutenir le programme d'éthique à l'intention des évaluateurs.

Appendice B — Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada : La première phrase de l'introduction renvoie déjà aux valeurs de la fonction publique. Les termes « et l'éthique » ou « et les normes éthiques » pourraient être ajoutés ici.

La section intitulée « Objectivité et intégrité » devrait être remplacée par une section intitulée « Conduite éthique et professionnelle » (et, de préférence, figurer à titre de dernière section des « Normes d'évaluation »).

La section intitulée « Conduite éthique et professionnelle » devrait commencer par une phrase sur l'obligation, pour les particuliers qui exécutent des travaux d'évaluation, de fonder leurs mesures et leurs décisions sur des facteurs liés aux valeurs et à l'éthique. Cette phrase pourrait être suivie de plusieurs dispositions d'orientation, comme c'est le cas dans l'actuelle politique. Ou bien, la sous-section « Orientation » de la section « Conduite éthique et professionnelle » pourrait consister en une seule phrase, qui ressemblerait à celle qui suit : « Les évaluateurs devraient respecter les valeurs et les normes de conduite contenues dans le Code d'éthique et de conduite professionnelle ci-joint. »

Ce Code devrait contenir trois parties : un préambule, une section sur les valeurs et l'éthique et une section renfermant la liste des lois et des politiques pertinentes, une explication des pistes de solution et d'autres points importants à considérer qui n'ont pas déjà été abordés.

Le **préambule** devrait contenir, entre autres choses, un renvoi aux facteurs suivants :

1. le Code de valeurs et d'éthique est une condition d'emploi de tous les fonctionnaires fédéraux et fournit un cadre des valeurs et de l'éthique dans lequel s'inscrit une série plus précise d'exigences s'appliquant aux évaluateurs;

-
2. les évaluateurs peuvent être assujettis à d'autres codes de valeurs et d'éthique (par exemple, codes professionnels ou ministériels), et ils devront arriver à un juste équilibre entre les exigences de ces différents codes;
 3. les lois en matière de valeurs et d'éthique auxquelles les évaluateurs fédéraux sont assujettis (par exemple, la *Loi sur l'accès à l'information*) et les pistes de solution sont énumérées dans une section distincte du code;
 4. le code constitue uniquement une partie d'un programme plus vaste en matière d'éthique.

La section sur **les valeurs et l'éthique** devrait contenir un paragraphe sur chacune des cinq valeurs suivantes :

- ▶ intégrité;
- ▶ imputabilité;
- ▶ impartialité;
- ▶ équité;
- ▶ confidentialité.

Chaque sous-section portant sur l'une de ces valeurs devrait contenir les principes ou les normes qui établissent un rapport précis entre la valeur et la pratique d'évaluation. À titre d'exemple, la sous-section sur l'intégrité pourrait être libellée comme suit :⁴¹

Intégrité

Les évaluateurs ont un comportement honnête et intègre et tentent d'assurer l'honnêteté et l'intégrité de l'ensemble du processus d'évaluation.

1. Les évaluateurs devraient négocier honnêtement avec les clients et les parties prenantes pertinentes en ce qui concerne les coûts, les tâches à exécuter, les limites de la méthodologie, la portée des résultats qui seront vraisemblablement atteints ainsi que les utilisations des données qui résultent d'une évaluation particulière.
2. Avant d'accepter une mission d'évaluation, les évaluateurs devraient divulguer les rôles et les responsabilités susceptibles d'entrer en conflit d'intérêts (ou de donner l'apparence d'un conflit) avec leur rôle à titre d'évaluateur.

41. Extrait de American Evaluation Association, *Guiding Principles for Evaluators*, section C, « Integrity/Honesty ».

-
3. Les évaluateurs devraient consigner tous les changements apportés aux plans d'un projet déjà négocié ainsi que les motifs des changements.
 4. Les évaluateurs devraient indiquer explicitement leurs intérêts et leurs valeurs concernant la conduite et les résultats d'une évaluation ainsi que ceux de leurs clients et d'autres parties prenantes.
 5. Les évaluateurs ne devraient pas mal présenter leurs procédures, leurs données ou leurs constatations. Dans la limite du raisonnable, ils devraient tenter de prévenir les utilisations à mauvais escient de leurs travaux par d'autres ou de les corriger.
 6. Si les évaluateurs déterminent que certaines procédures ou activités sont susceptibles de produire des renseignements ou des conclusions d'évaluation trompeurs, il leur incombe de faire part de leurs inquiétudes et des motifs qui les justifient.
 7. Les évaluateurs devraient divulguer toutes les sources d'aide financière dans le cadre d'une évaluation ainsi que la source de la demande d'évaluation.

La section sur la législation et les pistes de solution pourrait être libellée en partie comme suit :

Législation

Le *Code des valeurs et de l'éthique pour la fonction publique* stipule qu'il incombe aux fonctionnaires de respecter toutes les exigences particulières en matière de conduite qui sont contenues dans les lois régissant leur ministère ou leur organisation et profession respectives, de même que les dispositions pertinentes d'application plus générale, notamment plusieurs lois et les politiques du Conseil du Trésor. Les lois et politiques qui suivent sont au nombre de celles qui revêtent une importance particulière pour la collectivité de l'évaluation :

Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles

Loi sur l'accès à l'information

Loi sur la protection des renseignements personnels

Code criminel du Canada

Pistes de solution

Cette sous-section devrait décrire les pistes mises à la disposition des fonctionnaires qui veulent discuter d'éventuels actes répréhensibles ou en signaler, de même que tout mécanisme à cette fin qui sera disponible ou conçu pour combler les besoins précis des évaluateurs qui s'inquiètent d'infractions à leur code ou à d'autres codes auxquels ils sont assujettis.

Annexe B — Vignettes de questions liées à l'éthique de l'évaluation

Vignette 1

L'homme qui en savait trop

Adam Brown évalue un programme de son ministère. Dans le cadre d'une entrevue avec Mary Johnson, une employée qui participe à ce programme, cette dernière lui fournit des renseignements «en toute confiance» concernant une éventuelle activité illicite d'un autre employé du même programme. Adam réfléchit un instant, puis lui demande si l'activité douteuse est liée directement au programme en voie d'élaboration. Mary dit qu'elle croit que tel est le cas, vu que l'activité a trait à l'exécution du programme en général et à la manière dont les résultats sont signalés au sous-ministre. Après y avoir réfléchi pendant la nuit, Adam encourage Mary à signaler elle-même l'activité, ce à quoi elle répond : «Jamais de la vie. Si l'employé apprend que je l'ai dénoncé, je vais avoir pas mal de problèmes. Je peux vous donner le nom d'autres employés que la situation inquiète.» Lorsque Adam lui demande plus de renseignements sur la nature de l'activité, Mary lui répond : «La situation a trait à l'adjudication d'un marché par Gérald à un membre de sa famille dont l'entreprise ne figure pas dans nos rapports sur le rendement à titre de partenaire de l'exécution des programmes.» En d'autres termes, le programme signalait l'atteinte de résultats sans faire preuve de transparence quant à la manière dont les résultats étaient atteints.

1. Quelles sont les questions liées aux valeurs et à l'éthique en l'espèce? Certaines valeurs sont-elles contradictoires?
2. Incombe-t-il à Adam, en sa qualité d'évaluateur, de pousser la question plus loin? Lui incombe-t-il de le faire à titre d'employé du ministère? Les évaluateurs ont-ils une responsabilité particulière quant au signalement des actes répréhensibles qui sont portés à leur attention?
3. Laquelle des grandes valeurs du Code de valeurs et d'éthique s'applique particulièrement en l'espèce? Le Code contient-il des conseils qui pourraient être utiles pour Adam?
4. Cela vaut-il la peine de consulter la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*?

Vignette 2

Évaluation interne ou non?

Pierre Lapointe est chef de l'unité d'évaluation de son ministère, qui se compose de plusieurs évaluateurs possédant de nombreuses années d'expérience de travail dans le domaine de l'évaluation et ayant établi des rapports professionnels solides avec les responsables des programmes à l'échelle du ministère. Deux évaluateurs de son unité sont venus chacun leur tour le voir pour lui faire part de leurs inquiétudes au sujet de l'attitude de Jimmy Smith, un gestionnaire de programmes qui vient tout juste d'entrer en fonction au ministère. Jimmy aurait dit que, dans la mesure du possible, il recourt aux services d'évaluateurs externes plutôt qu'à des évaluateurs internes. Il explique sa démarche en disant qu'il estime plus facile de contrôler les rapports des évaluateurs externes, ou du moins d'influer sur eux. Certains l'auraient même entendu dire : « les experts-conseils de l'extérieur sont toujours à l'affût du prochain contrat. » Pierre consulte la section intitulée « Intégrité » des *Lignes directrices de la SCE en matière d'éthique*, un court document de la Société canadienne d'évaluation de laquelle de nombreux évaluateurs externes sont membres, mais il n'a pu trouver de disposition qui s'appliquait à la situation. La seule orientation qui pourrait l'aider se trouve à la section intitulée « Imputabilité » et qui précise que « les évaluateurs devraient présenter leurs rapports, leurs recommandations et les limites de l'étude, sous forme écrite ou orale, ou les deux, de façon exacte, juste et transparente ». Pierre sait que la *Politique d'évaluation* du Conseil du Trésor énonce les obligations éthiques des administrateurs généraux et des gestionnaires de programmes en ce qui concerne la fonction d'évaluation. De plus, le Code de valeurs et d'éthique du gouvernement visant ses évaluateurs (internes) fait ressortir l'importance d'une évaluation complète et juste. Pierre se rappelle en outre que, lors d'une enquête qui a été menée récemment auprès des administrateurs généraux, ces derniers avaient fait savoir qu'ils préféraient que l'on recoure aux services des évaluateurs internes.

1. Quelles sont les questions liées aux valeurs et à l'éthique en l'espèce?
2. Laquelle des grandes valeurs du Code de valeurs et d'éthique s'applique particulièrement en l'espèce? Le Code contient-il des conseils qui pourraient être utiles?
3. Au gouvernement fédéral, qui décide à qui — des évaluateurs internes ou des évaluateurs externes — les évaluations de programmes ministériels devraient être confiées?
4. Comment Pierre devrait-il aborder la situation?

Vignette 3

Évaluer les perspectives de promotion

Les études universitaires de Judy Marson ont principalement porté sur la politique publique, mais elle était heureuse de rejoindre les rangs de la fonction publique fédérale en acceptant le poste d'évaluatrice de programmes. Avant son arrivée, elle connaissait très peu l'évaluation des programmes, mais elle a constaté qu'elle était très bonne dans les travaux d'évaluation et qu'elle aimait le travail; elle a fini par travailler plusieurs années dans le domaine de l'évaluation. Carol Smithers, la chef de son unité d'évaluation, lui confie l'évaluation d'un programme du ministère qui relève d'un gestionnaire de programmes appelé Roy Cassidy, que Judy connaît de vue. Quelques jours plus tard, Judy rencontre Roy dans le couloir à l'extérieur de son bureau. Pendant leur court entretien informel, Roy mentionne que sa division est à la recherche d'un analyste de politiques et qu'il se demande si le poste l'intéresserait. Judy est enchantée à la fois par la perspective d'une promotion et par la possibilité d'effectuer le genre de travail pour lequel elle a fait des études officielles. Elle entend parler de Roy seulement une semaine plus tard, lorsqu'elle le rencontre pour discuter officiellement des principaux points de l'évaluation. Pendant l'entrevue, Roy formule de nombreuses suggestions quant à la manière de mener l'évaluation et, à un moment donné, la décourage d'examiner une certaine partie du programme. Il mentionne également en passant le poste d'analyste des politiques à sa division. Au moment de quitter le bureau de Roy, Judy se demande s'il y a un lien entre les changements qu'il propose quant aux questions qui devraient être visées par l'évaluation et leur conversation précédente au sujet du poste disponible dans le groupe. Elle craint d'être en situation de conflits d'intérêts ou d'être confrontée à un genre quelconque de problème éthique.

1. Quelles sont les questions liées aux valeurs et à l'éthique en l'espèce?
2. Laquelle des grandes valeurs du Code de valeurs et d'éthique s'applique particulièrement en l'espèce? Le Code contient-il des conseils qui pourraient être utiles?
3. Judy est-elle en situation de conflit d'intérêts? S'agit-il d'un conflit réel, apparent ou potentiel?
4. Comment Judy devrait-elle aborder la situation?

Vignette 4

L'administrateur général sera furieux

George Wilson, gestionnaire de programmes au gouvernement fédéral, informe John Anderson, chef de l'unité d'évaluation du ministère, que l'administrateur général veut une évaluation du programme de subventions du ministère qu'il lui incombe de gérer. John confie l'évaluation à une équipe d'évaluation, dirigée par Shirley Wade. Shirley soumet la première ébauche du rapport d'évaluation de son équipe à George pour qu'il le commente officiellement. Après avoir lu le rapport, George recommande de supprimer certaines constatations négatives voulant que le programme n'ait pas d'impact et que, de fait, il nuit à l'environnement de fonctionnement en raison de la manière dont il donne suite aux demandes de subvention. Shirley répond que ces suppressions présenteraient une image déformée de l'efficacité du programme et qu'il incombe à l'administrateur général de connaître ces renseignements sur le programme. George devient de plus en plus décontenancé par la réticence de Shirley à donner suite à sa demande et fini par crier : « Vous ne pouvez pas dire cela! L'administrateur général va être furieux — il s'agit d'un programme qu'il a expressément demandé de mettre en place! » Shirley traite avec diplomatie cette sortie et dit qu'elle devra revenir voir George sur ce point. Au moment de quitter le bureau de George, elle se demande : « Furieux de quoi? Furieux contre qui? » Elle se demande également ce que George a voulu dire quand il a mentionné qu'il se chargerait personnellement de transmettre l'ébauche finale du rapport à l'administrateur général.

1. Quelles sont les questions liées aux valeurs et à l'éthique en l'espèce?
2. Laquelle des grandes valeurs du Code de valeurs et d'éthique s'applique particulièrement en l'espèce? Le Code contient-il des conseils qui pourraient être utiles?
3. Combien d'efforts devraient être déployés dans le plan de projet initial pour prévoir les questions liées aux valeurs et à l'éthique qui pourraient surgir? À cet égard, certaines questions sont-elles intrinsèquement plus importantes que d'autres? À qui appartient le rapport d'évaluation?
4. Quelles devraient être les prochaines mesures que Shirley devrait prendre?

Annexe C — Exposé et définition des principaux termes

Comme nous l'avons indiqué à la section 3 de la présente étude, le terme éthique dans les présentes désigne les principes ou les normes de la bonne conduite. Habituellement, on dit que les théories éthiques donnent lieu à des principes éthiques et, par conséquent, les principes sont perçus en général comme étant l'interprétation la plus large possible des termes clés. Les principes sont des « modèles de comportement et de pratique qui prévoient et englobent non seulement des règles situationnelles mais qui servent aussi de guides relatifs aux pratiques non précisées » [traduction libre]⁴². Les termes *valeurs* et *principes*, cependant, sont souvent utilisés de manière interchangeable. Le concept des valeurs, au sens de croyances ancrées qui influent sur nos décisions et nos gestes, est devenu un élément central du débat entourant l'éthique dans la fonction publique au Canada et dans le monde entier. Un énoncé d'une phrase sur une valeur donnée, par opposition à un renvoi contenant un seul mot, a beaucoup de choses en commun avec l'énoncé d'un principe. À titre d'exemple, la section « Valeurs liées à l'éthique » du Code de valeurs et d'éthique précise que « [d]ans l'exercice de leurs fonctions officielles, les fonctionnaires doivent prendre toute décision dans l'intérêt public ». Ce libellé est très semblable à ce qui est appelé principe dans les codes d'éthique des évaluateurs dont il a été question à la section 5 du présent document.

En outre, le terme *principe* est parfois utilisé de manière interchangeable avec le terme *norme*. Par exemple, dans le document *The Program Evaluation Standards*, une norme d'évaluation est définie « comme un principe duquel conviennent mutuellement des gens exerçant la pratique professionnelle d'évaluation qui, s'il est respecté, améliorera la qualité et l'équité d'une évaluation » [traduction libre]⁴³. De même, le *Code d'éthique et de conduite professionnelle* de Conseils et Vérification Canada (CVC), un organisme de service spécial fédéral, indique que « le premier ensemble de principes établit les normes générales de conduite en milieu de travail ». Règle générale, le sens d'une norme est habituellement perçu comme étant plus étroit que celui d'un principe. Les normes « ressemblent aux règles, mais elles suggèrent souvent un comportement idéal » [traduction libre]⁴⁴. Pour compliquer encore plus les choses, les termes *normes* et *règles* sont parfois utilisés en tant que synonymes. Habituellement, toutefois, le sens donné au terme *normes* est plus large que celui donné au terme *règles*, qui renvoie communément à des actes précis qui sont permis ou interdits. Enfin, la forme et le fond de codes d'éthique (ou de conduite) peuvent être présentés le long d'un continuum passant des principes très généraux (l'approche des Dix commandements) à des règles très précises qui prévoient toutes les éventualités possibles (l'approche du Code Justinien)⁴⁵.

42. Dianna L. Newman et Robert D. Brown, *Applied Ethics for Program Evaluation*, Thousand Oaks, Californie, Sage, 1996, page 22.

43. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, *The Program Evaluation Standards*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, 2e éd., 1994, page 2, nous avons ajouté les italiques.

44. Idem, page 23.

45. Kenneth Kernaghan, « Codes of Ethics and Administrative Responsibility », *Administration publique du Canada*, vol. 17, no 4 (hiver 1974), pages 527–41.

Ouvrages de référence

American Evaluation Association. *Guiding Principles for Evaluators*. 2004. À l'adresse <http://www.eval.org/Guiding%20Principles.htm>.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Fiche d'information : Un gouvernement responsable, réceptif et novateur : Notre bilan jusqu'à maintenant*, 24 mars 2004T Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2005/1021d_e.asp.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Mise en valeur du potentiel de la collectivité : Profil des compétences des professionnels de la vérification interne de la fonction publique fédérale*, janvier 2002. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/competency-competence/competency-competence03_e.asp.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La fonction d'évaluation au gouvernement du Canada*, version du 6 juillet 2004, page 14. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/func-fonc/func-fonc_e.asp#app2.

Cervero, Ronald M. *Effective Continuing Education for Professionals* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

Garafalo, Charles and Dean Geuras. *Ethics in Public Service: The Moral Mind At Work* (Washington: Georgetown University Press, 1999).

Goldman, Alan H. *The Moral Foundations of Professional Ethics* (Totawa, New Jersey, Rowman and Littlefield, 1980).

T. K. Gussman, *Améliorer le professionnalisme de l'évaluation, Rapport final (2)*, pour le Centre d'excellence en évaluation, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 31 mai 2005.

Heintzman, Ralph. "From Principles to Practice," presentation to the Saskatchewan Federal Council, Regina, Saskatchewan, February 1, 2005. A l'adresse http://www.hrma-agrh.gc.ca/veobve/speeches_e.asp.

Hoberman, Solomon and Sidney Mailick, eds. *Professional Education in the United States* (Westport, Conn.: Praeger, 1994).

Houle, Cyril. *Continuing Learning in the Professions*, San Francisco: Jossey-Bass, 1980).

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, *The Program Evaluation Standards* (Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 2nd ed., 1994).

Kernaghan, Kenneth. “Codes of Ethics and Administrative Responsibility,” *Canadian Public Administration*, Vol. 17, No. 4 (Winter 1974), pp. 527–41.

“The Emerging Public Service Culture: Values, Ethics and Reforms,” *Canadian Public Administration*, Vol., 37, No. 4 (Winter 1994), pp. 61–30.

L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne, Série des rapports de recherche, Centre canadien de gestion, Ottawa, 1996. Disponible à l'adresse <http://www.myschool-monecole.gc.ca/research/publications/pdfs/p63e.pdf>.

Kultgen, John. *Ethics and Professionalism* (Philadelphia: Pennsylvania University Press, 1988).

McDowell, Banks. *Ethical Conduct and the Professional's Dilemma* (New York: Quorum Books, 1991).

McGraw, David K. “A Social Contract Theory Critique of Professional Codes of Ethics.” Disponible à l'adresse <http://www.ethicstechconference.org/papers/mcgraw.doc>.

Moore, Wilbert E. *The Professions: Roles and Rules* (New York: Russell Sage Foundation, 1969).

Nouvelle-Zélande. State Services Secretariat, *Doing the Right Things and Doing Them Right: Improving Evaluative Activity in the New Zealand State Sector*, September 2003, p. 47. Disponible à l'adresse http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?navid=177&docid=3506&pageno=1#P5_0.

State Services Commission. *Learning from Evaluative Activity—Enhancing Performance through Outcome-focussed Management*, November 2003. Disponible à l'adresse <http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=3580>.

Treasury Circular 2003/13, December 9, 2003—*Using Evaluative Activity to Improve Decision Making*. Disponible à l'adresse <http://www.treasury.govt.nz/circulars/tc-2—3-13.pdf>.

Newman, Dianna L. and Robert D. Brown. *Applied Ethics for Program Evaluation* (Thousand Oaks, Ca., Sage, 1996).

Nowlen, Philip M. *A New Approach to Continuing Education for Business and the Professions* (London: Collier Macmillan, 1988).

Smith, Nick L. “An Analysis of Ethical Challenges in Evaluation.” *American Journal of Evaluation*, Vol. 23, No. 2, 2002, pp. 199–206.

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation . Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies *Norms for Evaluation in the UN System*, April 29, 2005. À l'adresse <http://www.uneval.org/index.cfm?fuseaction=UNEFDocuments>.

Standards for Evaluation in the UN System, April 29, 2005. Available at <http://www.uneval.org/index.cfm?fuseaction=UNEFDocuments>

États-Unis. Government Accountability Office. *Code of Ethics Including Employees Responsibilities and Conduct*, Order #2735-1, February 15, 2004.

Government Accountability Office. *Conflicts of Interest and Financial Disclosure*, Order #2735-2, March 15, 2005.

Vollmer, H.M. and D.W. Mills, eds. *Professionalization* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1966).

Wilensky H.L., "The Professionalization of Everyone?" *American Journal of Sociology*, vol. 70 (September 1964), pp. 137–58.

Liste des numéros de téléphone et de courriel

Nom	Poste	Organisation/ Gouvernement	Date du contact	Contact
Melody Islinger	Relations publiques/Agent de liaison	CMA	3 et 7 novembre 2005	1 800-457-4205
Angie Woodward	Directrice, accréditation	IIA	3 novembre 2005	AWoodward@theiia.org
Brenda Lovell	Vice-présidente, gestion du savoir	IIA	7 novembre 2005	BLovell@theiia.org
Lana Tom	Services des relations avec le gouvernement	CGA	3 et 7 novembre 2005	ltom@cga-ontario.org/ 416-322-6520
Diane Wilson	Éthique	ICAO	3 et 7 novembre 2005	416-962-1841
Robert Gagnon	Éducation	ICAO	3 et 7 novembre 2005	416-962-1841
Sue Griffith	Coordonnatrice de l'accréditation et du perfectionnement professionnel	CMAC	3 et 7 novembre 2005	416 860-1515 ou 1-800-268-1148
Irma Pettalana	Coordonnatrice de l'administration	CCHRA	31 octobre 2005	416) 323-0031
Heather MacDonnell	Relations publiques/Agent de liaison	LSUC	3 et 7 novembre 2005	1-800-668-7380
Frank Marks	Strategy, Analysis and Reform Équipe, Green Book Contact	UK Treasury	17 novembre 2005	Mark.Franks@hm-treasury.x.gsi.gov.uk
Catherine Atkins	Trésor	NZ Treasury	1 ^{er} décembre 2005	Catherine.Atkins@treasury.govt.nz
Benjamin Ross	Agent de liaison du GAO	U.S. GAO	16 novembre 2005, 6 décembre 2005	RossBC@gao.gov / 202-512-7260
James Lager	Conseiller adjoint en éthique	U.S. GAO	15 décembre 2005	LagerJ@gao.gov

Adresses URL sélectionnées des organisations examinées

Organisations professionnelles

Association canadienne des conseillers en management

http://www.camc.com/site/CAMS_21/pdf/statements_interp_082102.PDF

Conseil canadien des associations en ressources humaines

http://www.cchra-ccarh.ca/parc/en/section_2/ss23e.asp

Association médicale canadienne

http://www.cma.ca/index.cfm/ci_id/2419/la_id/1

Comptables généraux licenciés

<http://www.cga-online.org/servlet/custom/workspace>

Institut des comptables agréés de l'Ontario

http://www.icao.on.ca/Resources/Membershandbook/rules_web.pdf

Instituts des vérificateurs internes

http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=604

Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche

<http://pre.ethics.gc.ca/>

Barreau du Haut-Canada

<http://www.lsuc.on.ca/media/rpc.pdf>

Organisation d'évaluation

Organisations d'évaluation non gouvernementales

American Evaluation Association

<http://www.eval.org/>

Australasian Evaluation Society

<http://www.aes.asn.au/>

Canadian Evaluation Society

<http://www.evaluationcanada.ca/>

United Kingdom Evaluation Society

<http://www.evaluation.org.uk/index.htm>

Organisations d'évaluation gouvernementales

Australian National Audit Office

<http://www.anao.gov.au/>

Centre canadien d'excellence en évaluation

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/common/us-nous_e.asp

New Zealand, State Services Commission

http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?navid=177&docid=3506&pageno=1 - P5_0

United States Government Accountability Office

<http://www.gao.gov/policyguidance.htm>

United Kingdom, Cabinet Office

http://www.policyhub.gov.uk/magenta_book/index.asp