

# Notions élémentaires de politiques d'éthique organisationnelle



Les codes de conduite sont désormais bien connus, mais le rôle des politiques d'éthique organisationnelle reste bien souvent ignoré en dépit de son importance. Or, ces politiques constituent l'épine dorsale de stratégies, mais aussi de principes plus généraux, tels que la comptabilité transparente et les pratiques de gestion des ressources humaines non discriminatoires ayant trait à la performance éthique d'une organisation. Cette Note de synthèse U4 décrit les différentes dimensions des politiques d'éthique et souligne les éléments de bonnes pratiques identifiés dans leur élaboration et leur mise en œuvre.

## Importance du terme « politique »

Dans la mesure où le terme anglais « policy » s'emploie dans des contextes divers et variés, la traduction des différentes significations qu'il revêt dans d'autres langues peut s'avérer particulièrement problématique. Ici, « policy » [NDT : que nous désignerons par « politique » en français] est défini en tant que « cadre permettant de prendre des décisions managériales au sein d'une organisation et de les évaluer », qu'il s'agisse d'un sous-groupe dans une agence ou de tout un gouvernement. Le terme recouvre une série d'acceptations, allant des règles administratives ou procédu-



les de moindre importance (« notre politique stipule que toute demande de paiement doit être accompagnée de la facture originale ») à des questions et des priorités stratégiques de la plus haute importance (« notre politique en matière d'aide internationale vise à favoriser le programme Objectifs du Millénaire pour le Développement »).

Les personnes qui travaillent au sein d'agences d'aide gouvernementales et d'organisations non gouvernementales internationales (ONGI), ou dans le cadre d'un partenariat avec ces dernières, qui administrent des programmes d'aide, portent un grand intérêt à l'élaboration des politiques. En effet, celles-ci doivent être en mesure de définir non seulement les résultats escomptés, quand, par qui et dans quelles conditions, de la manière habituelle, mais aussi de déterminer dans quelle mesure une politique spécifique de l'organisation satisfait aux critères d'un test d'intérêt public tenant compte du mandat, des objectifs et des valeurs de ladite organisation.

## Conduite requise et gestion du personnel: deux dimensions d'une politique d'éthique

Pour comprendre la politique d'éthique d'une organisation, il convient de garder deux dimensions à l'esprit. À un certain niveau, les politiques et les normes de l'organisation reflètent ses politiques d'encouragement à l'adoption d'une conduite éthique par les employés, les bénévoles, et les autres parties impliquées dans les activités de l'organisation. À ce niveau, l'élaboration des politiques et des normes devrait inclure des politiques spécifiques qui régiraient, entre autres, des questions telles que l'octroi ou l'acceptation de cadeaux personnels, les emplois complémentaires, les conflits d'intérêt, le népotisme, les activités politiques, la fraude, le harcèlement et la dénonciation d'actes répréhensibles préalablement définis. L'établissement de normes en vue de réglementer les relations avec les fournisseurs externes susceptibles d'être amenés à se soumettre à des normes éthiques spécifiques pour pouvoir collaborer avec une organisation, les transactions avec des représentants des gouvernements, ainsi que les relations avec les médias, les groupes de pression et d'autres organisations non gouvernementales, est une nécessité croissante.

La seconde dimension porte sur les **politiques relatives à la promotion d'une gestion éthique** de l'organisation afin d'en protéger l'intégrité. Les politiques qui définissent des normes de bonne gestion financière, de recrutement et de promotion fondés sur le mérite, de prise de décision organisationnelle redevable et transparente, de protection effective du personnel et d'autres personnes qui dénoncent l'inconduite, la fraude et la corruption, d'évaluation significative des programmes et des processus disciplinaires praticables, sont essentielles afin de démontrer l'intégrité d'une organisation aux organismes de financement et aux parlements nationaux, légitimement soucieux de voir leurs fonds utilisés de façon appropriée.

À l'échelle de l'organisation, une politique d'éthique se doit avant tout d'apporter les garanties indispensables à toute re-

lation reposant sur la confiance, à savoir que l'organisation n'abusera pas de sa position privilégiée, ne traitera pas les bénéficiaires ou toute autre partie de manière inéquitable, ne favorisera pas la corruption, ou n'agira pas pour des motifs intéressés dans ses rapports avec les bénéficiaires de l'aide internationale et de l'aide au développement, que ce soient des individus, des communautés, des entreprises, des gouvernements ou d'autres agences partenaires.

## Fondements d'une politique d'éthique efficace

En principe, rien ne distingue une « bonne politique » sur l'éthique organisationnelle et les questions d'intégrité d'une bonne politique dans n'importe quel autre domaine. Premièrement, elle doit obtenir l'autorité sans équivoque et l'appui des conseils d'administration et de l'équipe de direction, et doit être:

- fondée sur les valeurs fondamentales, le mandat et les principes éthiques de l'organisation
- élaborée en concertation avec les personnes concernées
- effectivement réalisable
- rédigée dans un langage clair, en phase avec les autres politiques, et facile d'accès
- bien comprise par les membres du personnel et les autres parties prenantes
- conforme aux politiques de l'organisation sur les récompenses et les sanctions
- examinée et évaluée régulièrement avec l'ensemble des parties prenantes
- appliqués à tous et en toute transparence.

Les conseils d'administration et la hiérarchie organisationnelle emploient les politiques à des fins multiples telles que le développement stratégique des objectifs et des priorités de l'organisation, la gestion des facteurs de risques ou la spécification des méthodes d'intervention à privilégier, la fourniture de l'aide ou les principes régissant la conduite du personnel. En outre, les politiques fournissent un cadre permettant d'évaluer, de modifier ou d'abandonner certaines politiques ou pratiques. En ce sens, les politiques constituent les « règles du jeu » et les préoccupations éthiques fondamentales font obligatoirement partie intégrante de la logique de ces règles. Dans ce contexte, la politique d'éthique d'une organisation forme une partie du cadre normatif d'expression des moyens acceptables en vertu desquels les différentes fonctions managériales peuvent être acquittées.

De manière générale, une démarche ambitieuse, fondée sur le respect volontaire des principes éthiques qui sous-tendent les pratiques de l'organisation, offre aux individus la possibilité de maximiser les valeurs éthiques exprimées dans sa politique de gouvernance et les encourage dans cette voie. Cependant, lorsque l'équipe dirigeante d'une organisation est faible (à savoir, lorsque les normes établies sont mal appliquées, voire ignorées), les domaines fragilisés devront faire l'objet d'une attention particulière qui se traduira par l'élaboration de politiques spécifiques qui devront être associées à des formations, des récom-

*« une politique d'éthique se doit d'apporter les garanties indispensables à toute relation reposant sur la confiance. »*

penses et des sanctions convenablement ciblées, jusqu'à ce que l'intégrité de l'organisation soit restaurée.

Lorsqu'une organisation vise à améliorer l'intégrité, l'éthique et la gouvernance, autrement dit, sa « performance éthique », elle aborde généralement dans les détails les principaux domaines de risque éthique suivants:

- la gestion financière et les normes de redevabilité
- les processus d'audit interne et externe
- les normes concernant l'éthique professionnelle, la conduite et les conflits d'intérêt
- les règles relatives au traitement équitable du personnel et des clients
- les processus de prévention de la fraude et d'autres abus de confiance
- les mécanismes d'intégrité qui régissent une prise de décision adéquate
- la fourniture d'informations transparentes aux parties prenantes
- les processus de plaintes et de dénonciation d'actes répréhensibles
- les processus fondés en principes de règlement de litiges
- les mécanismes d'évaluation objectifs et transparents.

Un **engagement fort et manifeste des dirigeants de l'organisation** en faveur de normes élevées d'intégrité est indispensable : le comportement exemplaire de la direction est une condition sine qua non pour que

*« la mise en œuvre constante et cohérente de politiques d'éthique est essentielle. »*

les politiques entraînent des retombées. Cet engagement peut se traduire par l'élaboration et la promulgation de politiques mais il doit aussi se manifester sous d'autres formes. Un leadership cohérent dans l'application des politiques relatives à l'éthique adresse un signal fort aux membres d'une organisation et aux parties prenantes extérieures, notamment lorsque des sanctions appropriées sont appliquées à l'encontre d'une conduite qui ne répond pas aux normes établies. En revanche, l'incapacité de la direction à garantir que ses politiques éthiques sont prises au sérieux adresse également un signal fort sur l'engagement de l'organisation et sur sa fiabilité. La mise en œuvre constante et cohérente de politiques d'éthique est par conséquent essentielle.

Alors que chaque organisation devrait élaborer les politiques d'éthique qui conviennent le mieux aux circonstances présentes et à son orientation stratégique, l'expérience montre que la réussite repose sur quelques **points communs** essentiels:

- Les politiques **d'éthique de base** doivent comprendre les éléments suivants :
    - un code de conduite/d'éthique reposant sur les valeurs fondamentales de l'organisation
    - des normes de pratiques professionnelles qui traduisent les principes du code
    - des procédures pour gérer les situations de conflits d'intérêt (y compris l'enregistrement des intérêts et des biens pertinents des décideurs)
  - des procédures pour offrir et accepter des dons et des cadeaux d'affaires
  - des critères permettant d'utiliser de manière appropriée l'autorité et les biens de l'organisation
  - l'interdiction du harcèlement et de la discrimination sur le lieu de travail
  - des critères pour protéger le signalement de comportements illicites ou contraires à l'éthique
  - le droit des clients à obtenir des services, dont des procédures de plainte pour non-respect des normes
  - des obligations de redevabilité et de transparence, et de fourniture d'information
  - des normes relatives au traitement des informations confidentielles et exclusives
  - des contraintes relatives aux emplois complémentaires et aux emplois après cessation de service
  - des normes permettant de justifier les décisions administratives
- L'engagement de **former le personnel** à l'ensemble des activités liées à l'éthique. La formation permet d'améliorer la prise de conscience des conduites inappropriées et de renforcer la capacité à les définir et les gérer, que ce soit par les collègues de travail, les directeurs ou les acteurs extérieurs. Les thèmes de formation devraient comprendre le système d'intégrité de l'organisation, les mesures anti-corruption spécifiques, un environnement de travail sans harcèlement, les principes de non-discrimination, la gestion financière et l'audit, l'intégrité dans les pratiques de passation de marchés, les relations avec les donateurs, les conflits d'intérêt personnels et institutionnels, la redevabilité, la responsabilité, l'équité des procédures et la résolution stratégique des problèmes.
  - Des politiques et procédures pour soumettre un **rapport de gestion régulier** aux conseils d'administration et à l'équipe de direction, notamment afin de permettre le suivi des questions qui, de temps en temps, retiennent particulièrement l'attention.
  - Un **contrôle externe et indépendant** des politiques constitue une ressource précieuse pour les conseils d'administration et l'équipe de direction afin de garantir une adéquation entre les valeurs fondamentales préconisées et les comportements réels et d'identifier les aspects de la politique et des pratiques managériales qu'il convient d'améliorer.
  - Des politiques et procédures pour la **protection des dénonciateurs de conduites inappropriées**, tant pour renforcer la confiance des employés et des parties prenantes dans l'intégrité de l'organisation que pour faciliter la détection précoce desdites conduites inappropriées. Il convient d'avaliser et de protéger efficacement la dénonciation d'actes répréhensibles avérés en vue de garantir la crédibilité de l'organisation.
  - Les procédures relatives à l'**application de sanctions à l'encontre des conduites inappropriées** et au non-respect des normes par le personnel, structurées de façon à renforcer la capacité des instances de direction à gérer les questions éthiques sur le lieu de travail de manière efficace.



U4 est un centre de ressources en ligne pour les praticiens du développement qui sont confrontés aux questions de corruption dans leur travail. Le centre est géré par Chr. Michelsen Institute, centre de recherche indépendant spécialisé sur le développement et la coopération internationale. U4 est financé par AusAID (Australie), BTC/CTB (Belgique), ACIDI/CIDA (Canada), DFID (Royaume Uni), GIZ (Allemagne), Norad (Norvège), Sida (Suède) et le ministère néerlandais des Affaires étrangères (NimBuZa). Toutes les opinions exprimées dans cette publication n'engagent que son ou ses auteur(s) et ne reflètent ni l'opinion des agences partenaires de U4 ni celle de CMI/UA (© 2011 - CMI/U4)

## Administration d'une politique d'éthique

Une politique d'éthique efficace engage des frais généraux nécessaires dans la gestion de n'importe quelle organisation. Il est souvent difficile de mesurer l'échec de la mise en oeuvre d'une politique d'éthique, tant en termes financiers que du point de vue de la réputation de l'organisation. Quel est le coût des comportements frauduleux ? Comment mesurer les bénéfices de la prévention de la corruption ? Comment calculer l'analyse coût-efficacité d'une formation au système d'intégrité de l'organisation et de l'application de ce système ? Toutes ces questions doivent être soulevées si l'on souhaite appréhender convenablement la valeur de la gestion des risques éthiques.

Par ailleurs, il est important de garder à l'esprit que les coûts d'un échec peuvent être plus élevés aujourd'hui qu'ils ne l'étaient par le passé. Comme de récents scandales l'ont démontré, les accusations de manquement éthique sont désormais personnelles, durables et souvent rendues publiques dans la presse à sensation. Voici quelques outils administratifs pour maintenir l'efficacité d'une politique :

- des documents de politique disponibles dans un format standardisé et accessible
- des procédures claires d'élaboration des politiques par l'autorité compétente (conseil d'administration ou direction)
- des mécanismes efficaces pour communiquer sur les politiques
- l'engagement soutenu de dispenser des formations sur les compétences requises pour appliquer les politiques et les normes, et d'évaluer les résultats de ces formations, notamment celles destinées aux cadres moyens et supérieurs
- des procédures établies relatives à la tenue et la mise à jour des documents de politique (registre, manuel, index, etc.) afin d'éviter toute incertitude quant à l'autorité responsable
- l'engagement de s'assurer que la performance éthique des directeurs et cadres de l'organisation, et de l'organisation elle-même, est examinée et évaluée de manière formelle et régulière.

## Importance de l'institutionnalisation de l'éthique

Dans la mesure où les normes d'éthique et d'intégrité reposent sur des standards et des valeurs abstraites, elles ne sont souvent pas bien comprises en tant que « politiques » par les cadres. Néanmoins, dans la pratique, les déclarations de politiques d'éthique établissent des normes en

définissant les responsabilités et les limites des rôles fonctionnels en matière de conduite. Elles peuvent également servir de glossaire de termes et de rappels de cas spécifiques pour engager à la prudence. Leur objectif principal consiste à garantir la confiance sur laquelle l'organisation prétend reposer.

Sous cet angle, il apparaît clairement que des politiques d'éthique adéquatement formulées réglementent non seulement la conduite professionnelle et les agissements personnels, mais offrent également une forme importante de limitation de responsabilité. Elles limitent les attentes déraisonnables et définissent des critères permettant de juger la conduite individuelle. En revanche, les politiques d'éthique peuvent être perçues comme des promesses organisationnelles et implicites de performance par rapport aux normes établies, qu'elles soient l'expression d'ambitions ou d'ordre disciplinaire, voire les deux. De telles politiques – dont la nature intrinsèque est axée sur les normes et les principes éthiques – sont également susceptibles de susciter des contestations légitimes de la part de ceux qui sont en désaccord avec la performance de l'organisation par rapport aux normes établies ou avec les normes établies elles-mêmes.

Les directeurs et les cadres doivent comprendre que les politiques d'éthique et d'intégrité constituent l'expression fondamentale des normes éthiques de l'organisation, qui ont nécessairement des répercussions significatives sur leur rôle de garants de ces normes. L'institutionnalisation de ces normes, telles qu'exposées dans cet article, apparaît de plus en plus appropriée et réalisable, et comme un moyen indispensable pour démontrer qu'une organisation accorde une grande importance à son intégrité.

---

## Lectures complémentaires

Whitton, H (2008) *Making Whistleblower Protection Work: Elements of an Effective Approach*. U4 Brief 2008:24, Chr. Michelsen Institute, Bergen (en anglais)

Whitton, H (2009) *Teaching Ethics in Highly Corruption Societies: Concerns and Opportunities*. U4 Brief 2009:5, Chr. Michelsen Institute, Bergen (en anglais)