

COMMISSION
MUNICIPALE
DU QUÉBEC

CODES D'ÉTHIQUE ET DE
DÉONTOLOGIE

AUDIT DE PERFORMANCE

DÉCEMBRE 2025



Québec, siège social

10, rue Pierre-Olivier-Chauveau
Mezzanine, aile Chauveau
Québec (Québec) G1R 4J3

Montréal

500, boulevard René-Lévesque Ouest
Bureau 24.200, 24^e étage
Case postale 24
Montréal (Québec) H2Z 1W7



Ce document a été réalisé par la Commission municipale du Québec.

Il est publié à l'adresse suivante : www.cmq.gouv.qc.ca.

ISBN : 978-2-555-02896-8 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2025

**Commission
municipale**

Québec



La saine gestion au bénéfice de tous

La Commission municipale a annoncé, en juin 2025, des travaux d'audit dans 20 municipalités concernant les codes d'éthique et de déontologie. Ces travaux ont été réalisés par la Vice-présidence à la vérification de la Commission. Le présent document constitue le rapport de cette dernière.

Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, ce rapport est acheminé aux municipalités concernées. Il est également transmis à la ministre des Affaires municipales et diffusé sur le site Web de la Commission.

La Commission vise, par ses travaux d'audit, à outiller les municipalités et les organismes municipaux afin de susciter des changements durables et positifs dans leur fonctionnement et leur performance, et ce, au bénéfice des citoyennes et des citoyens. Je vous souhaite une excellente lecture.

La présidente par intérim,

Nancy Klein

Québec, décembre 2025

▲ Les municipalités auditées





Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, le rapport d'audit de performance portant sur les codes d'éthique et de déontologie est adressé aux municipalités auditées suivantes, plus particulièrement aux :

- ◆ Conseil municipal de la Municipalité de Pontiac;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de McMasterville;
- ◆ Conseil municipal de la Municipalité de Saint-Agapit;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Pont-Rouge;
- ◆ Conseil municipal de la Municipalité du canton de Hatley;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Port-Cartier;
- ◆ Conseil municipal de la Ville d'Amos;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Repentigny;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Blainville;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Sainte-Brigitte-de-Laval;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Carleton-sur-Mer;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Sainte-Marthe-sur-le-Lac;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Chambly;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Saint-Félicien;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Dorval;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Saint-Pascal;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Lebel-sur-Quévillon;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Val-d'Or;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Louiseville;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Warwick.

Ce rapport doit être déposé à la première séance du conseil qui suit sa réception. De même, il est transmis à la ministre des Affaires municipales et publié sur le site Web de la Commission, accompagné des lettres adressées à chacune des municipalités auditées. Les travaux se sont inscrits dans une approche respectueuse et collaborative et se veulent utiles non seulement pour les municipalités auditées, mais aussi pour l'ensemble du milieu municipal, et ce, dans une perspective d'amélioration continue.

Enfin, comme indiqué dans le *Guide à l'intention des municipalités et des organismes municipaux audités*, les municipalités auditées sont invitées à produire un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce rapport et un suivi de l'application de ces recommandations sera réalisé ultérieurement.

La vice-présidente à la vérification,

Nancy Klein

Québec, décembre 2025

Vue d'ensemble de l'audit

Pourquoi avons-nous réalisé cet audit ?

En tant que gouvernement de proximité, une municipalité s'appuie sur la relation de confiance accordée par la population à l'ensemble des acteurs qui y jouent un rôle, qu'il s'agisse des membres du conseil, des employées et employés municipaux ou du personnel de cabinet, le cas échéant. Or, cette confiance peut être fragilisée par les nombreux défis propres au milieu municipal : un environnement où les ressources sont limitées, des attentes élevées et une prise de décision pouvant s'exercer sous pression. Dans ce contexte, les risques liés aux comportements éthiques inadéquats, tels que les conflits d'intérêts, l'ingérence, le favoritisme ou l'utilisation de ressources publiques à des fins personnelles, demeurent bien présents et font régulièrement l'objet de préoccupations publiques.

Les codes d'éthique et de déontologie jouent un rôle essentiel pour encadrer la conduite des acteurs municipaux et soutenir la saine gouvernance. Toutefois, un code qui se limite aux obligations légales ne permet pas, à lui seul, de prévenir adéquatement les risques ni de refléter la réalité propre de chaque municipalité. Les bonnes pratiques soulignent l'importance de codes clairs, complets et contextualisés, appuyés par des mécanismes de communication, de sensibilisation et de formation.

Quel était notre objectif ?

Notre audit visait à évaluer si la municipalité dispose d'un encadrement suffisant et pertinent en matière d'éthique et de déontologie pour guider la conduite des membres du conseil municipal, du personnel de la municipalité et du personnel de cabinet, le cas échéant.

Notre audit a porté essentiellement sur la période de novembre 2021 à juillet 2025. Toutefois, certaines analyses ont trait à des situations antérieures et postérieures à cette période.

Comment cet audit est-il utile ?

En plus de fournir une évaluation indépendante et objective du sujet considéré, nos travaux d'audit permettent d'outiller l'ensemble du milieu municipal, notamment en communiquant les exigences légales et les saines pratiques de gestion.

Qui avons-nous audité ?

- ◆ Municipalité de Pontiac
- ◆ Municipalité de Saint-Agapit
- ◆ Municipalité du canton de Hatley
- ◆ Ville d'Amos
- ◆ Ville de Blainville
- ◆ Ville de Carleton-sur-Mer
- ◆ Ville de Chambly
- ◆ Ville de Dorval
- ◆ Ville de Lebel-sur-Quévillon
- ◆ Ville de Louiseville
- ◆ Ville de McMasterville
- ◆ Ville de Pont-Rouge
- ◆ Ville de Port-Cartier
- ◆ Ville de Repentigny
- ◆ Ville de Sainte-Brigitte-de-Laval
- ◆ Ville de Sainte-Marthe-sur-le-Lac
- ◆ Ville de Saint-Félicien
- ◆ Ville de Saint-Pascal
- ◆ Ville de Val-d'Or
- ◆ Ville de Warwick

Quels sont les constats importants de l'audit ?

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de l'audit concernant les codes d'éthique et de déontologie.

- ◆ Bien que les municipalités auditées respectent généralement les exigences de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (LEDMM), plusieurs dimensions de l'encadrement en matière d'éthique et de déontologie pourraient être renforcées. Les pratiques observées révèlent des écarts dans la clarté, l'appropriation, la mise à jour et l'opérationnalisation des codes, autant pour les élu·es que pour le personnel municipal ou le personnel de cabinet, le cas échéant.
- ◆ La grande majorité des municipalités auditées ont personnalisé leurs codes, en y intégrant une ou plusieurs règles de conduite et/ou des valeurs supplémentaires à celles exigées par la LEDMM. Toutefois, malgré ces efforts d'adaptation, les mesures pour favoriser la compréhension et l'appropriation des codes demeurent limitées dans la majorité des municipalités auditées. Peu d'entre elles offrent des outils de vulgarisation, des présentations structurées ou des dispositifs facilitant l'interprétation des règles. De plus, les activités de formation et de sensibilisation continues sont également insuffisantes, ce qui réduit la portée préventive et pédagogique des codes tant pour les élu·es que pour le personnel municipal.
- ◆ Si les codes applicables aux élu·es ont tous été mis à jour à la suite des élections municipales de 2021, la mise à jour des codes du personnel municipal est beaucoup plus variable. Près d'un tiers de ces codes n'ont pas été révisés depuis plus de cinq ans, ce qui accroît le risque de désuétude et limite l'ajustement des règles aux pratiques administratives actuelles.
- ◆ La participation des élu·es à l'élaboration de leur code est généralement active et contribue à son appropriation. À l'inverse, la participation du personnel municipal varie fortement : certaines municipalités ont mené des démarches consultatives structurées, alors que près de la moitié se sont limitées à une adoption formelle sans consultation préalable, malgré les exigences de la LEDMM. Cela affaiblit la légitimité du code et limite son pouvoir mobilisateur.
- ◆ Toutes les municipalités auditées disposent de mécanismes pour soutenir les élu·es ou le personnel municipal confrontés à un dilemme éthique, mais la portée et la neutralité de ces mécanismes sont très variables. Certaines municipalités offrent un accompagnement structuré et impartial, tandis que d'autres proposent un soutien limité ou désignent des répondantes et répondants dont la neutralité pourrait être perçue comme insuffisante. Cette variabilité peut réduire la confiance dans les mécanismes et la cohérence de la prise de décision éthique.

▲ Codes d'éthique et de déontologie



Table des matières

1 / Mise en contexte10

2 / Résultats de l’audit13

2.1 Porter attention au fond et à la forme13

 Atténuer les risques grâce à un contenu pertinent 13

 Faciliter la compréhension grâce à des outils
 et à des astuces de présentation 16

 Prévoir la mise à jour de chacun des codes 17

2.2 Activer des mécanismes d’appropriation18

 Coconstruire les valeurs et les règles de conduite 18

 Communiquer, sensibiliser et former 20

 Prévoir un accompagnement adéquat face à un dilemme éthique 24

Annexes 27

Sigle

LEDMM *Loi sur l’éthique et la déontologie en matière municipale*

01

Mise en contexte

1. En tant que gouvernements de proximité, les municipalités doivent s'assurer que l'ensemble des acteurs impliqués dans la vie municipale entretiennent des relations harmonieuses et qu'ils agissent et prennent des décisions dans le respect des principes de saine gouvernance et de l'intérêt collectif, qu'ils soient membres du conseil, employés ou employés municipaux ou membres du personnel de cabinet, le cas échéant.

2. Cela étant, le milieu municipal demeure un environnement complexe et sensible : les parties prenantes sont variées, les ressources sont limitées, les attentes et les contraintes sont élevées et les besoins et les solutions peuvent être divergentes. De plus, les interactions et les prises de décision interviennent dans un contexte marqué par une pression accrue pour la transparence ainsi que par l'émergence de nouveaux défis liés aux médias sociaux, au développement des villes intelligentes ou à l'usage de l'intelligence artificielle. Plusieurs risques éthiques et déontologiques peuvent découler de cette complexité, tels que le conflit d'intérêts, l'ingérence, le favoritisme, l'usage d'un bien public à des fins personnelles ou la divulgation d'informations confidentielles. Des situations problématiques font d'ailleurs régulièrement la manchette dans les médias.

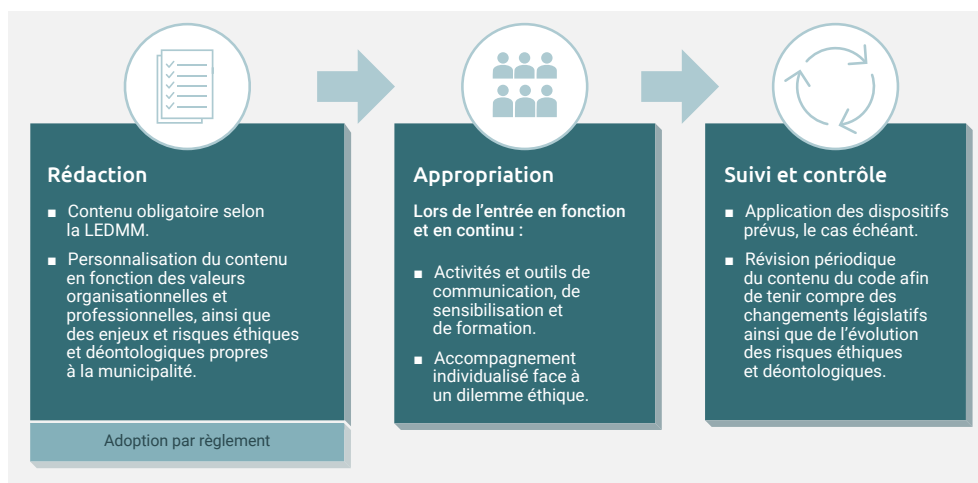
3. Les codes d'éthique et de déontologie qui encadrent la conduite des différents acteurs du monde municipal jouent donc un rôle fondamental pour permettre à une municipalité d'accomplir pleinement sa mission. Toutefois, les saines pratiques reconnues en matière d'éthique et de déontologie précisent qu'un code qui se limiterait aux strictes obligations légales n'est pas suffisant pour atténuer les risques et s'adapter à la réalité de chaque municipalité.

4. En effet, un encadrement éthique performant repose certes sur des codes d'éthique pertinents, clairs et adaptés aux enjeux auxquels la municipalité est confrontée, mais aussi sur des mécanismes et des outils de communication, de sensibilisation et de formation destinés à entretenir une culture éthique en continu. La figure 1 illustre un exemple de processus d'élaboration et de mise en œuvre des codes d'éthique et de déontologie au sein d'une municipalité promu par les saines pratiques.

Le saviez-vous ?

L'éthique se rapporte aux valeurs qui guident les comportements et les décisions dans une organisation, tandis que la déontologie correspond à l'ensemble des règles et obligations précises encadrant la conduite des personnes dans l'exercice de leurs fonctions. Autrement dit, l'éthique fixe le « quoi » et le « pourquoi », alors que la déontologie définit le « comment » appliquer ces valeurs.

Figure 1 Exemple d'un processus d'élaboration et de mise en œuvre des codes d'éthique et de déontologie au sein d'une municipalité



5. Dans ce contexte, la performance des différents mécanismes en place à chaque étape du processus est d'autant plus importante que l'éthique vise, de manière générale, à façonner la capacité de chaque individu à exercer son jugement, notamment lorsqu'il fait usage de son pouvoir discrétionnaire ou qu'il fait face à un conflit de valeurs : dans les faits, un comportement inadéquat sur le plan éthique n'est pas systématiquement le fruit d'un individu malintentionné.

6. C'est pourquoi une municipalité a tout intérêt à faire en sorte que ses codes d'éthique et de déontologie soient complets, connus, compris, actualisés et intégrés aux pratiques quotidiennes de chacun des membres du conseil, des employées et employés municipaux ainsi que du personnel de cabinet, le cas échéant.

Cadre légal

7. Entrée en vigueur en 2010 et actualisée à plusieurs reprises depuis, la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (LEDMM) impose des exigences, soit des points de repère universels en matière d'éthique et de déontologie municipales, dans le but d'encourager une saine gouvernance, de renforcer la légitimité des décisions et de maintenir la confiance de la population envers l'institution municipale.

8. Ainsi, chaque municipalité a notamment l'obligation d'adopter des codes d'éthique et de déontologie ayant pour tronc commun plusieurs dispositions mentionnées dans la LEDMM, dans le but de guider la conduite des membres du conseil, du personnel municipal ainsi que du personnel de cabinet, lorsque cela s'applique, notamment pour les municipalités de plus de 50 000 habitants.

9. Depuis le 12 novembre 2025, la LEDMM prévoit désormais que les codes d'éthique et de déontologie des membres du conseil et du personnel de cabinet, le cas échéant, soient révisés avant le 1^{er} mai qui suit toute élection municipale générale. Auparavant, cette date était le 1^{er} mars. Elle impose également une formation obligatoire aux élues et aux élus ainsi qu'au personnel de cabinet, le cas échéant. En outre, elle prévoit une consultation obligatoire du personnel de la municipalité en amont de l'adoption de son code d'éthique et de déontologie.

Municipalités auditées

10. Pour réaliser cet audit portant sur les codes d'éthique et de déontologie, 20 municipalités ont été sélectionnées parmi celles dont la population compte moins de 100 000 habitants. Pour les municipalités comptant plus de 10 000 habitants, la sélection a été faite parmi celles dont la réalisation des audits de performance a été confiée à la Commission municipale du Québec par règlement en vertu de l'article 108.2.0.2 de la *Loi sur les cités et villes* ou de l'article 966.2.2 du *Code municipal du Québec*. En outre, notre choix a été fondé sur la représentativité des régions administratives du Québec.

11. L'objectif de l'audit, les critères d'évaluation y afférents et la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1. Le sommaire de toutes les recommandations formulées par la Vice-présidence à la vérification se trouve à l'annexe 2. Certains renseignements propres à chacune des municipalités auditées sont également présentés à l'annexe 3.

Rôles et responsabilités

12. Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre des codes d'éthique et de déontologie d'une municipalité. Nous présentons ci-après les principaux rôles et responsabilités directement en lien avec ce sujet, et ce, pour le conseil municipal, la direction générale et les responsables des unités concernées de l'administration municipale.

Conseil municipal

- ◆ Adopte, par règlement, les différents codes d'éthique et de déontologie en vigueur au sein de la municipalité, c'est-à-dire celui des membres du conseil municipal, celui du personnel municipal et celui du personnel de cabinet, le cas échéant.
- ◆ S'engage à respecter le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal de la municipalité.

Lorsqu'une ou un membre du conseil emploie du personnel de cabinet :

- ◆ Veille à ce que le personnel de cabinet respecte le code d'éthique et de déontologie qui lui est applicable.

Direction générale

- ◆ Peut recommander au conseil municipal, après consultation des parties prenantes, le contenu des différents codes d'éthique et de déontologie en vigueur au sein de la municipalité.
- ◆ Inspire les valeurs organisationnelles et la culture éthique de l'administration municipale et veille à ce que le personnel municipal y adhère et respecte le code d'éthique et de déontologie qui lui est applicable.

Greffé

- ◆ S'assure que les dispositions de la LEDMM sont respectées par la municipalité.
- ◆ Peut appuyer la direction générale dans l'élaboration du contenu des différents codes d'éthique de la municipalité et peut contribuer à la sensibilisation et à la formation du personnel municipal à l'égard de son code d'éthique et de déontologie et/ou au suivi du respect de ce code.

Direction des ressources humaines

Lorsqu'une direction des ressources humaines est présente au sein de la municipalité :

- ◆ Peut veiller à ce que les pratiques en ressources humaines de la municipalité incarnent les valeurs organisationnelles et la culture éthique de l'administration municipale.
- ◆ Peut appuyer la direction générale dans l'élaboration du contenu des différents codes d'éthique de la municipalité et peut contribuer à la sensibilisation et à la formation du personnel municipal à l'égard de son code d'éthique et de déontologie et/ou au suivi du respect de ce code.

02

Résultats de l'audit

13. Les paragraphes qui suivent présentent les résultats de notre audit. Chacune des sections expose d'abord les exigences et les saines pratiques liées au sujet, puis les constats, qui sont ensuite mis en contexte et expliqués de façon plus précise pour les municipalités auditées. Nous identifions également dans chaque section les conséquences potentielles liées aux constats. En fonction de notre objectif d'audit et à la lumière de l'ensemble de nos observations, nous présentons ci-après notre conclusion générale. Les résultats détaillés pour chacune des municipalités auditées sont illustrés à l'annexe 4.

Conclusion : Bien qu'il respecte généralement les exigences de la LEDMM, l'encadrement en matière d'éthique et de déontologie des municipalités auditées pourrait, à des degrés divers, être amélioré, en particulier en ce qui concerne les outils et les mécanismes favorisant, d'une part, une bonne compréhension des valeurs et des règles de conduite énoncées dans les codes d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal, du personnel de la municipalité et du personnel de cabinet, le cas échéant, et, d'autre part, une pleine adhésion à ces valeurs et à ces règles.

14. Il convient de noter que la totalité des municipalités auditées ont, d'une façon ou d'une autre, utilisé un modèle pour guider la rédaction de leurs codes d'éthique et de déontologie. Il s'agissait la plupart du temps d'un modèle conçu par une association municipale.

2.1 Porter attention au fond et à la forme

Le saviez-vous ?

L'adoption d'un règlement relatif au code d'éthique et de déontologie diffère du processus général pour un règlement municipal. En vertu de la LEDMM, le projet de règlement doit d'une part être présenté lors d'une séance du conseil par le même membre qui donne l'avis de motion. D'autre part, un avis public doit être donné au plus tard le septième jour précédant celui de l'adoption du règlement.

15. Les codes d'éthique et de déontologie constituent le socle formel de l'encadrement éthique et déontologique d'une municipalité. Bien que la LEDMM prévoie le contenu minimal obligatoire et les modalités d'adoption par règlement de chacun des codes, ces derniers ne devraient pas être restreints à un seul contenu générique rédigé dans un style juridique. Pour jouer pleinement leur rôle d'outil de régulation des comportements, les codes devraient plutôt être formulés de manière à en faciliter la compréhension et l'appropriation.

Atténuer les risques grâce à un contenu pertinent

16. L'élaboration d'un code d'éthique et de déontologie s'inscrit dans une logique de prévention, puisqu'elle vise à identifier et à formuler un énoncé général des valeurs et des règles de conduite qui serviront par la suite de points de repère chaque fois qu'une intervenante ou un intervenant de la municipalité sera amené à agir ou à prendre une décision dans le cadre de ses fonctions.

Contenu des codes d'éthique et de déontologie : les obligations à respecter

Les principales obligations concernant le contenu des codes sont présentées à l'annexe 5.

17. Dès lors, il serait judicieux que la conception de chacun des codes d'éthique et de déontologie repose sur une identification préalable des risques éthiques et déontologiques auxquels une municipalité est confrontée compte tenu notamment de son contexte opérationnel, de son environnement et de ses enjeux.

18. Ainsi, en fonction de l'évaluation de ses risques, une municipalité pourra ensuite s'assurer que le contenu de chacun de ses codes d'éthique et de déontologie couvre adéquatement les situations les plus à risque, notamment en y intégrant du contenu additionnel. Le souci de personnaliser le contenu des codes d'éthique et de déontologie pour qu'il soit adapté à sa réalité traduit la volonté de la municipalité d'inspirer une culture éthique durable et pérenne. En effet, au-delà de celles déjà prévues par la LEDMM, les valeurs organisationnelles et les règles de conduite particulières ajoutées au code d'éthique et de déontologie des membres du conseil, à celui du personnel municipal ou à celui du personnel de cabinet, le cas échéant, sont autant de balises complémentaires et nécessaires pour encourager chacun des intervenants et intervenantes de la municipalité à adopter le comportement adéquat en toutes circonstances.

19. D'ailleurs, au cours des dernières années, la Commission municipale a observé des faiblesses dans l'encadrement de certains enjeux éthiques et déontologiques tels que l'ingérence, le manque de respect, les conflits d'intérêts et la divulgation d'informations confidentielles. Par exemple, l'absence de disposition précise au code d'éthique et de déontologie sur l'ingérence limite la capacité de la municipalité à encadrer adéquatement ce type de comportement. De même, une disposition qui interdit la divulgation d'information confidentielle uniquement lorsqu'elle procure un avantage ou favorise quelqu'un d'autre ne permet pas de prémunir la municipalité contre l'ensemble des risques associés à ce type de conduite. De plus, une définition trop restrictive du conflit d'intérêts, excluant par exemple les membres de la famille immédiate, nuit à la compréhension et à l'application de ce concept important. Enfin, pour les règles relatives au respect, il est essentiel de distinguer clairement les comportements attendus entre membres du conseil municipal, entre et envers le personnel municipal ou encore envers les citoyennes et citoyens, et ce, afin de maintenir un climat sain dans tous les contextes.

20. Ainsi, les codes d'éthique et de déontologie sont l'un des meilleurs outils dont disposent les municipalités pour encadrer les comportements et réduire les risques. En les renforçant et en les précisant selon les enjeux propres à leur réalité, les municipalités favorisent un cadre éthique clair pour l'exercice des fonctions publiques.

Constat 1 : La grande majorité des municipalités auditées ont personnalisé leurs codes, en y intégrant une ou plusieurs règles de conduite et/ou des valeurs supplémentaires à celles exigées par la LEDMM. Cependant, certaines municipalités n'ont pas inclus l'ensemble du contenu obligatoire édicté par cette loi.

21. De manière générale, 17 municipalités auditées ont intégré dans leurs codes d'éthique une ou plusieurs règles de conduite supplémentaires à celles exigées par la LEDMM. Cependant, bien que 10 d'entre elles se soient dotées de valeurs organisationnelles propres, seulement cinq les ont intégrées dans les codes d'éthique des membres du conseil et du personnel municipal. Parmi ces valeurs, on retrouve notamment la collaboration, l'innovation et l'efficacité. L'absence d'intégration formelle de ces valeurs dans les codes réduit toutefois leur portée officielle, ce qui peut limiter la capacité de la municipalité à s'y référer clairement en cas de situation problématique.

Contenu du code d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal

22. Trois municipalités n'ont pas inclus l'ensemble du contenu obligatoire relatif aux objectifs de prévention de malversation et d'abus de confiance prévu par la LEDMM. Par ailleurs, une municipalité n'a pas reproduit intégralement deux paragraphes de l'article 31 de cette loi, modifié en 2021, concernant les interdictions et les mentions obligatoires, alors que cet article doit apparaître en totalité dans les codes d'éthique et de déontologie. Enfin, une autre municipalité n'a pas personnalisé le contenu de son code d'éthique et de déontologie en fonction de sa propre réalité organisationnelle, ce qui limite sa capacité à encadrer adéquatement les situations à risque. D'ailleurs, l'importance de la mise à jour des codes est abordée dans une section spécifique du présent rapport.

23. En matière d'adaptation aux risques, cinq municipalités ont bonifié leur code d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal avec des valeurs et des règles de conduite additionnelles dignes de mention :

- ◆ Pontiac, Saint-Agapit, Sainte-Brigitte-de-Laval et Warwick ont ajouté, notamment, une règle de conduite relative à l'ingérence. L'ajout d'une telle règle présente de nombreux aspects positifs, comme préserver l'indépendance des décisions prises, atténuer les risques de malversation et renforcer la confiance des citoyennes et citoyens envers leur municipalité.
- ◆ Pont-Rouge a ajouté, entre autres, les valeurs suivantes : la valorisation du travail d'équipe, la confiance, la satisfaction de la population et l'engagement envers le citoyen. Elle a également ajouté une règle de conduite concernant le devoir de réserve. Cette dernière établit une séparation entre la fonction d'élue ou élu et sa vie privée. Cet ajout permet également de préserver l'indépendance des décisions prises.

Contenu du code d'éthique et de déontologie du personnel municipal

24. Du point de vue de la conformité, une seule municipalité n'a pas intégré à son code d'éthique et de déontologie l'interdiction visant à empêcher le personnel municipal d'annoncer, lors d'une activité de financement politique, la réalisation d'un projet, la conclusion d'un contrat ou l'octroi d'une subvention par la municipalité, comme le prévoit la LEDMM. L'absence de cette disposition affaiblit la capacité du code à prévenir l'utilisation inappropriée d'activités de financement à des fins d'influence ou de promotion induue.

25. En ce qui concerne la personnalisation du code en fonction des risques éthiques et déontologiques des employés et employées, trois municipalités ont bonifié leur code d'éthique et de déontologie par l'ajout de valeurs et de règles de conduite supplémentaires qu'il importe de mentionner :

- ◆ Dorval a ajouté l'efficacité, l'excellence, le respect, l'engagement, le dynamisme et l'approche clientèle.
- ◆ Chambly a ajouté la discrétion et la réserve, le professionnalisme et la santé et sécurité au travail.
- ◆ Sainte-Marthe-sur-le-Lac a ajouté une règle de conduite concernant l'antinépotisme (favoritisme avec des proches), ce qui permet notamment d'atténuer les risques de malversation.

26. Ces initiatives témoignent d'un souci d'adapter le code à la réalité propre de chaque organisation. Toutefois, il importe de rappeler qu'un nombre élevé de valeurs ne garantit pas une meilleure portée du code, l'essentiel étant de choisir celles qui traduisent véritablement les priorités, les enjeux et la culture de la municipalité.

Contenu du code d'éthique et de déontologie du personnel de cabinet

27. La seule municipalité audité disposant d'un cabinet respecte l'ensemble des dispositions applicables de la LEDMM, sans toutefois avoir personnalisé le contenu du code.

Faciliter la compréhension grâce à des outils et à des astuces de présentation

Faciliter la compréhension : les éléments à considérer

Plusieurs exemples concrets, tirés des observations réalisées dans le cadre de cet audit, sont présentés à l'annexe 6.

28. En plus d'adapter le contenu à la réalité des intervenantes et intervenants visés, la municipalité devrait également s'assurer que chacune et chacun est en mesure de comprendre et d'interpréter adéquatement les comportements attendus inhérents aux valeurs et aux règles de conduite mentionnées. Autrement dit, il apparaît nécessaire qu'une municipalité veille à vulgariser ses codes d'éthique et de déontologie et à en faciliter la compréhension, ces codes étant souvent rédigés dans un langage juridique qui peut sembler complexe. Dès lors, la création d'outils pédagogiques complémentaires au texte légal, qu'ils soient illustrés, explicatifs ou interactifs, permet de clarifier et de concrétiser les exigences éthiques et déontologiques auprès de ceux et celles qui doivent les appliquer au quotidien.

29. Cela étant, la structure et la présentation du code d'éthique et de déontologie jouent également un rôle clé. L'utilisation de définitions précises, d'exemples concrets et de repères visuels permet de simplifier la lecture du code et ainsi d'en renforcer la compréhension. Plusieurs associations, comme l'Union des municipalités du Québec (UMQ), la Fédération québécoise des municipalités (FQM) et l'Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ), ont d'ailleurs développé des modèles intégrant ces éléments. La combinaison de différentes sources d'inspiration, y compris des modèles développés par d'autres municipalités ou organismes publics, permet à une municipalité d'optimiser tant la formulation que la structure de ses codes d'éthique et de déontologie.

Constat 2 : Près d'un tiers seulement des municipalités auditées portent une attention suffisante à la nécessité de faciliter la compréhension de leurs codes d'éthique et de déontologie. Pour les autres municipalités auditées, les efforts déployés à cet égard n'ont pas été significatifs, ce qui limite la clarté de leurs codes et leur appropriation par les membres du conseil et le personnel municipal.

30. En effet, seulement sept municipalités auditées ont développé un outil ou une façon de faire visant à présenter le contenu du code d'éthique et de déontologie des membres du conseil ou du personnel municipal.

Présentation du code d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal

31. Parmi ces sept municipalités auditées, deux se démarquent par la mise en place d'initiatives en matière de vulgarisation et de présentation du code destiné aux membres du conseil. Ces initiatives portent notamment sur la structure du document et l'ajout d'aides à la compréhension :

- ◆ Saint-Agapit mentionne des exemples précis pour décrire les comportements attendus en matière de respect de la dignité et de l'honneur de la fonction à l'égard des autres membres du conseil et des employés et employées.
- ◆ Blainville a utilisé des titres et des sous-titres pour mettre en évidence le message clé de chaque paragraphe, tout en respectant le cadre rédactionnel strict d'un règlement municipal. Cet ajout facilite la lecture rapide, ce qui contribue à améliorer la compréhension et la mémorisation.

Présentation du code d'éthique et de déontologie du personnel municipal

32. Trois municipalités se démarquent également par des initiatives de vulgarisation du code destiné au personnel municipal. Ces efforts de vulgarisation et de présentation prennent différentes formes :

- ◆ Blainville a développé un feuillet explicatif et illustré pour vulgariser le contenu du code.
- ◆ Pont-Rouge présente des règles de conduite clairement numérotées et la structure du code favorise une lecture simplifiée grâce à l'usage de puces ou de numéros, ce qui contribue à en faciliter la compréhension et la mémorisation.
- ◆ Val-d'Or a ajouté un aide-mémoire et une liste de questions utiles face à un dilemme éthique. De plus, elle facilite l'identification des modifications au code en les mettant en exergue dans un cadre grisé.

Présentation du code d'éthique et de déontologie du personnel de cabinet

33. La seule municipalité auditée disposant d'un cabinet a intégré au moins un élément facilitant la compréhension du code d'éthique et de déontologie du personnel de cabinet : l'énumération des situations ne représentant pas un conflit d'intérêts. Toutefois, le contenu est formulé dans un style juridique, ce qui n'en facilite pas la lecture.

Prévoir la mise à jour de chacun des codes

34. Bien que la LEDMM prévoie une échéance précise pour la révision des codes d'éthique et de déontologie des membres du conseil et du personnel de cabinet, elle n'impose aucune obligation en ce sens en ce qui concerne le code d'éthique et de déontologie du personnel municipal.

35. Cependant, la mise à jour des codes d'éthique et de déontologie est primordiale, car elle permet de tenir compte des changements législatifs et de s'adapter à l'évolution du contexte social et organisationnel de la municipalité. En procédant à une révision périodique, une municipalité s'assure que chacun de ses codes d'éthique et de déontologie demeure un outil utile et pertinent pour incarner en continu la culture éthique organisationnelle.

Ce qui pourrait être fait pour amorcer une démarche de révision des codes d'éthique et de déontologie

36. Une municipalité devrait saisir toutes les occasions pour renforcer sa culture éthique et actualiser ses valeurs organisationnelles. Les élections municipales générales constituent un moment clé pour réviser l'ensemble des codes et veiller à ce qu'ils demeurent adéquats. Dans le même ordre d'idées, les initiatives organisationnelles, telles que la planification stratégique ou le développement d'une marque employeur, offrent également des occasions stratégiques pour faire évoluer le contenu des codes d'éthique et de déontologie en cohérence avec les priorités de la municipalité.

Révision périodique obligatoire des codes d'éthique et de déontologie des membres du conseil et du personnel de cabinet

La LEDMM prévoit que ces deux codes soient révisés après chaque élection municipale.

Le code doit être adopté par règlement avant le 1^{er} mai de l'année qui suit toute élection générale. De plus, il doit remplacer celui en vigueur précédemment, avec ou sans modification.

Constat 3 : Pour l'ensemble des municipalités auditées, les codes d'éthique et de déontologie des élus et élus ont été mis à jour suivant les élections municipales de 2021 comme le prévoit la LEDMM. Cependant, près d'un tiers des municipalités auditées n'ont pas procédé à une révision du code d'éthique et de déontologie de leur personnel municipal au cours des cinq dernières années.

37. Dans les faits, sept municipalités n'ont pas révisé le code d'éthique et de déontologie de leur personnel municipal depuis plus de cinq ans, dont deux depuis 2016. Or, si le code d'éthique et de déontologie du personnel municipal n'a pas été mis à jour de façon périodique, il risque de ne pas refléter les modifications législatives récentes et de ne pas couvrir l'ensemble des risques éthiques propres à la réalité de la municipalité.

RECOMMANDATION

Aux 17 municipalités auditées concernées :

- ▲ 1. En tenant compte des constats propres à chaque municipalité, et en fonction du code d'éthique et de déontologie applicable, adapter et réviser le contenu et la présentation de ces codes d'éthique et de déontologie afin qu'ils tiennent compte des obligations légales, des besoins et de la réalité organisationnelle de la municipalité, et ce, de manière à mieux atténuer les risques éthiques et à favoriser l'adoption des comportements attendus.

2.2 Activer des mécanismes d'appropriation

38. Pour que les codes d'éthique et de déontologie d'une municipalité soient véritablement porteurs de sens et appliqués avec rigueur, il est essentiel qu'ils soient connus, compris et intégrés aux pratiques par l'ensemble des intervenantes et intervenants municipaux, qu'il s'agisse des membres du conseil, du personnel municipal ou du personnel de cabinet, le cas échéant.

39. Pour ce faire, l'appropriation de ces codes repose sur la mise en place de mécanismes concrets et adaptés qui favorisent la compréhension, l'engagement et la responsabilisation. À cet égard, des approches telles que des codes d'éthique et de déontologie élaborés de façon participative, des outils de communication ciblée, des activités de sensibilisation pertinentes, de la formation continue ainsi qu'un accompagnement accessible permettent d'adapter les actions aux réalités propres à chaque groupe visé.

40. Activer ces différents leviers d'appropriation permet à une municipalité non seulement d'assurer la conformité aux dispositions de la LEDMM, mais aussi et surtout d'instaurer une culture éthique vivante, partagée et durable.

Coconstruire les valeurs et les règles de conduite

41. L'efficacité des codes d'éthique et de déontologie repose sur l'adhésion pleine et entière des différentes parties prenantes. Cela implique la mise en place d'un processus participatif au travers duquel les principes qui guideront les comportements et les décisions au sein de la municipalité seront définis collectivement. Une telle démarche nourrit le sentiment d'appartenance par l'écoute, le dialogue, la reconnaissance et la diversité des points de vue. Inclure les groupes cibles dans les discussions demeure essentiel, puisqu'il est plus facile de s'approprier un document lorsqu'on a contribué à sa conception.

Coconstruction avec les membres du conseil municipal

42. Pour s'assurer que le code d'éthique et de déontologie reflète les valeurs fondamentales de la municipalité, il est indispensable que les membres du conseil participent de façon active à son élaboration. Lorsqu'elle est encouragée, la coconstruction du code permet aux élues et élus de mieux s'approprier les valeurs et les règles de conduite qui les guideront et de les appliquer tout au long de leur mandat.

43. Concrètement, cette coconstruction peut prendre la forme d'une activité d'échange où les membres du conseil sont invités à partager leur point de vue sur la démarche éthique organisationnelle. Ces discussions permettent de dégager un consensus autour de valeurs communes perçues comme acceptables, raisonnables ou justes. Ce processus favorise par ailleurs l'adhésion aux principes adoptés ainsi que leur respect durable.

44. À l'inverse, une participation limitée des membres du conseil dans l'élaboration de leur code d'éthique et de déontologie avant d'amorcer le processus d'adoption du règlement risque de créer un sentiment de détachement ou d'imposition, réduisant ainsi l'efficacité du code comme outil de régulation des comportements et des conduites et freinant l'amélioration des pratiques.

Constat 4 : Pour la plupart des municipalités auditées, les membres du conseil ont participé activement à l'élaboration du code d'éthique et de déontologie qui s'applique à eux.

45. En effet, 13 municipalités auditées ont privilégié la coconstruction lors de l'élaboration des valeurs et des règles de conduite applicables aux membres du conseil municipal. Celles-ci ont par exemple présenté une première version du projet de leur code d'éthique et de déontologie en caucus ou en réunion de travail, ou lors d'ateliers de travail, afin que les membres du conseil participent au processus de rédaction du code par des discussions sur le contenu. Cela a permis de recevoir leurs commentaires et d'en tenir compte en amont du processus d'adoption par règlement.

Coconstruction avec le personnel municipal

46. L'adoption par règlement du code d'éthique et de déontologie du personnel municipal relève du conseil municipal. Cependant, la LEDMM, à l'article 18, prévoit que ce processus soit précédé d'une consultation auprès du personnel. Cette exigence légale souligne l'importance d'impliquer ce groupe dans la définition et l'élaboration des valeurs et des comportements attendus au sein de la municipalité. Une approche efficace devrait permettre à toutes les catégories de personnel d'être représentées : personnel de la direction générale, autres cadres, employées et employés des différents services, etc. Au travers de cette consultation, le personnel municipal a la possibilité d'exprimer ses préoccupations et ses réalités et d'émettre des suggestions. En plus de répondre aux exigences de la loi, cet exercice contribue à mieux adapter le code aux enjeux concrets de la municipalité.

47. La coconstruction des valeurs et des règles de conduite devient ainsi un outil de dialogue et de mobilisation, favorisant une culture organisationnelle centrée sur les principes fondamentaux partagés de la municipalité.

48. Dès lors, omettre d'impliquer son personnel municipal dans l'élaboration de son code d'éthique et de déontologie, en amont de son adoption par règlement, expose la municipalité à plusieurs conséquences :

- ◆ Sur le plan légal, une non-conformité à la LEDMM;
- ◆ Sur le plan organisationnel, une culture éthique qui pourrait être affaiblie ou perçue comme théorique;
- ◆ Sur le plan individuel, une méconnaissance ou une mécompréhension des comportements attendus qui pourrait être accrue.

Constat 5 : L'implication du personnel municipal dans l'élaboration de son code d'éthique et de déontologie varie sensiblement d'une municipalité à l'autre. Si certaines ont misé sur des démarches participatives permettant au personnel de contribuer à la définition des valeurs et des comportements attendus, près de la moitié des municipalités auditées se sont limitées à une adoption formelle du code par règlement, sans consultation préalable, alors que la loi l'exige, ce qui réduit le potentiel d'appropriation du code et sa portée mobilisatrice.

49. Parmi les municipalités auditées, sept ont impliqué le personnel municipal dans l'élaboration de leur code d'éthique et de déontologie, en amont de son adoption. Neuf municipalités n'ont toutefois pas consulté leurs employés et employées dans cette démarche, tandis que, pour quatre municipalités, il a été impossible de conclure en raison d'un manque d'information.

50. Parmi les sept municipalités ayant adopté une approche de coconstruction pour l'élaboration du code d'éthique et de déontologie du personnel municipal, une a consulté son comité de gestion. Les six autres ont mis en place des modalités de participation, telles que :

- ◆ Des ateliers de travail réunissant des élu·es et élus, des cadres, des employées et employés municipaux et du personnel du service incendie;
- ◆ Des consultations écrites, où le personnel municipal a été invité, par courriel ou note de service, à prendre connaissance du projet de code ou de ses modifications et à transmettre ses commentaires à la personne désignée (ex. : direction générale, greffier ou greffière).

Coconstruction avec le personnel de cabinet

51. Pour la seule municipalité auditée disposant d'un cabinet, le code d'éthique et de déontologie applicable au personnel de cabinet gagnerait en légitimité grâce à une approche inclusive au moment de sa rédaction.

Communiquer, sensibiliser et former

52. Concevoir et adopter un code d'éthique et de déontologie sans prévoir de mécanismes de communication, de sensibilisation et de formation en compromet l'adhésion, mais peut aussi augmenter les risques de comportement inapproprié dû à une méconnaissance du code. Une fois que le code est entré en vigueur, il est crucial d'entretenir sur une base régulière l'adhésion aux valeurs et aux règles de conduite qui y sont mentionnées grâce à des activités

de communication interne, de sensibilisation et de formation. En effet, des rappels périodiques sous différentes formes sont autant d'occasions pour les membres du conseil, le personnel municipal et le personnel de cabinet, le cas échéant, de se remémorer le cadre éthique qu'ils doivent respecter et de comprendre comment l'incarner au quotidien.

53. Pour être efficaces, ces activités devraient être mises en œuvre dès l'entrée en fonction afin de favoriser une intégration éthique et déontologique dès le départ, mais aussi tout au long de l'exercice des fonctions, pour accompagner et améliorer les pratiques professionnelles face à l'évolution des enjeux municipaux. De plus, elles devraient viser l'ensemble des acteurs municipaux, à savoir les membres du conseil, le personnel municipal et le personnel de cabinet, le cas échéant.

54. Dans cette perspective, une formation interne au début de l'exercice des fonctions peut :

- ◆ Clarifier les attentes comportementales propres à la culture organisationnelle de la municipalité;
- ◆ Illustrer les attentes comportementales basées sur des cas vécus localement;
- ◆ Créer un cadre de dialogue;
- ◆ Favoriser une appropriation collective.

55. Les valeurs et les règles de conduite doivent également être nourries et actualisées tout au long de l'exercice des fonctions par des activités de sensibilisation, de réflexion et de mise à jour des connaissances. Une formation continue permet :

- ◆ De réagir rapidement aux nouveaux enjeux (ex. : les conflits d'intérêts émergents, la transparence des décisions);
- ◆ De renforcer la vigilance éthique et déontologique dans les pratiques quotidiennes;
- ◆ De maintenir un haut niveau de confiance entre les élu·es et élus, le personnel municipal et le personnel de cabinet, le cas échéant;
- ◆ D'éviter les dérives découlant de la routine, de la méconnaissance ou de la négligence des règles organisationnelles fondamentales.

56. En complément des mécanismes internes de communication et de sensibilisation, la diffusion publique des codes d'éthique et de déontologie constitue une bonne pratique favorisant la transparence et la responsabilisation. Rendre ces documents accessibles sur le site Web de la municipalité permet non seulement d'informer les membres du conseil, le personnel municipal et celui du cabinet des obligations qui encadrent leur conduite, mais aussi de renforcer la confiance des citoyennes et citoyens et des partenaires envers la municipalité. Cette visibilité démontre l'engagement de la municipalité à agir de manière ouverte et proactive dans la promotion d'une culture éthique.

Communication, sensibilisation et formation pour les membres du conseil municipal

57. L'entrée en fonction d'une ou un membre du conseil municipal marque le début d'un engagement public exigeant où les responsabilités sont nombreuses et les attentes citoyennes élevées. Le succès d'un tel engagement passe par un processus encadré de communication, de sensibilisation et de formation en matière d'éthique et de déontologie, dès l'arrivée en fonction et tout au long du mandat. Cette exigence n'est pas seulement morale, elle est encadrée par la LEDMM, qui prévoit notamment que chaque membre d'un conseil municipal est tenu de suivre une formation sur l'éthique et la déontologie municipale dans

un délai de six mois suivant le début de son premier mandat, et dans un délai de neuf mois pour tout mandat subséquent.

Pour aller plus loin

La Commission municipale du Québec a la responsabilité de fixer le contenu minimal obligatoire de la formation en éthique et en déontologie des membres du conseil municipal, et seules les personnes autorisées par la Commission peuvent donner cette formation.

Pour en savoir plus, consultez le [site Web de la Commission](#) ainsi que le rapport d'audit de conformité *Formation en éthique et en déontologie des membres du conseil municipal*, publié par la Commission en avril 2021.

58. Cette formation obligatoire constitue évidemment une base essentielle pour veiller à ce que les élu·es et élus municipaux comprennent les règles encadrant leur conduite, au moment de leur entrée en fonction. Toutefois, cette formation initiale, bien qu'indispensable, ne suffit pas à elle seule à répondre aux défis éthiques complexes et évolutifs auxquels les membres du conseil municipal sont confrontés. Mettre en place une formation interne complémentaire permet à chaque municipalité d'adapter le contenu aux réalités locales, aux valeurs propres à la communauté et aux enjeux spécifiques à la municipalité.

59. Ces démarches sont utiles pour permettre aux membres du conseil d'être à jour et de bien comprendre leurs rôles, leurs responsabilités et leurs obligations en matière d'éthique et de déontologie municipales. De plus, elles les outillent pour faire face aux dilemmes éthiques et déontologiques et aux enjeux de transparence dès leur entrée en fonction et tout au long de leur mandat, afin de prévenir les situations à risque, autant dans les décisions que dans les comportements.

Constat 6 : Toutes les municipalités auditées ont des mécanismes pour s'assurer que les membres du conseil prennent connaissance de leur code d'éthique et de déontologie dès leur entrée en fonction. Cependant, les mécanismes visant à renforcer l'appropriation et la formation continue demeurent inégaux. Si certaines offrent des activités complémentaires favorisant la compréhension et la vigilance éthique tout au long du mandat, la majorité se limite à la prestation de serment et à la remise du code, agissant par la suite surtout de façon réactive aux enjeux déontologiques.

60. Toutes les municipalités auditées ont mis en place des mécanismes pour favoriser l'adhésion au code d'éthique et de déontologie par les membres du conseil au moment de leur entrée en fonction. De plus, la quasi-totalité des municipalités auditées publiait le code des élu·es et élus sur leur site Web, à l'exception d'une seule, qui l'a fait à la suite de l'annonce officielle de l'audit.

61. Deux municipalités se distinguent par les mécanismes mis en place lors de l'entrée en fonction des membres du conseil. En plus de la prestation de serment obligatoire en début de mandat, les élu·es et élus de Warwick bénéficient d'un mécanisme supplémentaire pour les aider à adhérer à leur code d'éthique et de déontologie, comme la formation donnée par la direction générale portant sur les valeurs en matière d'éthique. Louiseville, quant à elle, anime des tables de discussion périodiques sur des sujets d'ordre éthique permettant de guider les élu·es et élus. Dans la majorité des autres municipalités auditées, les démarches se limitent à la prestation de serment obligatoire, accompagnée de la remise du code.

62. En matière de formation et de sensibilisation des membres du conseil au respect de leur code d'éthique et de déontologie en cours de mandat, huit municipalités auditées ont mis en place au moins un mécanisme, le plus courant étant la formation continue. Parmi celles-ci, Repentigny se démarque par ses séances de formation en éthique et en déontologie et par ses rappels périodiques aux élu·es et élus. À l'inverse, 12 autres municipalités adoptent plutôt une approche réactive, procédant à des rappels de sensibilisation lorsqu'un manquement ou une situation problématique survient, ce qui peut s'avérer moins efficace pour prévenir les comportements inappropriés. Enfin, parmi ces 12 municipalités, cinq d'entre-elles prévoient mettre en place de tels mécanismes.

Communication, sensibilisation et formation pour le personnel municipal

63. Dès son entrée en fonction, le personnel municipal devrait être informé des valeurs, des règles de conduite et des attentes qui encadrent leur rôle au sein de l'organisation. Cette première étape est essentielle pour assurer une compréhension claire des obligations éthiques et déontologiques, mais aussi pour promouvoir une culture organisationnelle éthique fondée notamment sur la responsabilité, la transparence et le respect de l'intérêt public.

64. Au-delà de l'accueil initial, la formation continue joue un rôle tout aussi crucial. Elle permet d'actualiser et d'enrichir les connaissances, de renforcer les réflexes éthiques et déontologiques face à des situations complexes, et de maintenir un haut niveau de vigilance quant aux risques de conflit d'intérêts, de favoritisme ou d'atteinte à la confidentialité. Elle contribue également à créer un espace où les employées et les employés se sentent en confiance pour poser des questions.

65. L'absence de communication, de formation ou de sensibilisation en matière d'éthique et de déontologie auprès du personnel municipal, tant à l'entrée en poste que durant l'exercice des fonctions, peut mener à une méconnaissance des règles de sa part, à des erreurs de jugement, voire à des manquements susceptibles d'entacher la réputation de la municipalité. Elle peut aussi fragiliser le climat de travail, générer des tensions internes et nuire à la cohésion de l'équipe. Investir dans ces mécanismes, c'est investir dans la qualité des services publics, la stabilité de l'organisation et la crédibilité de l'action municipale.

Constat 7 : La quasi-totalité des municipalités auditées ont mis en place des mécanismes d'adhésion au code d'éthique et de déontologie du personnel lors de l'entrée en fonction, mais ces initiatives demeurent limitées sur le plan de la formation continue. Peu d'entre elles assurent un suivi régulier ou des activités de sensibilisation en continu, alors que la majorité reconnaissent la nécessité d'améliorer leurs pratiques pour renforcer la culture éthique et la prévention des risques déontologiques.

66. Dix-huit municipalités auditées ont mis en place un ou plusieurs mécanismes favorisant l'adhésion du personnel municipal dès l'entrée en fonction. Pour 13 d'entre elles, la remise du code s'accompagne d'une attestation de réception et de prise de connaissance que le personnel doit signer. Quatre autres municipalités complètent cette démarche par une formation, tandis qu'une municipalité présente au nouveau personnel les principales obligations prévues au code. Or, deux municipalités se limitent à remettre le code dans la pochette d'accueil, sans mesure d'accompagnement particulière.

67. Par ailleurs, 15 municipalités rendent le code accessible sur leur site Web, quatre l'ont publié après l'annonce officielle d'audit, alors qu'une seule ne le publie pas.

68. En ce qui concerne la formation continue du personnel municipal, six municipalités auditées ont mis en place des mécanismes formels. Parmi elles, Blainville, Pont-Rouge, Repentigny et Sainte-Brigitte-de-Laval se distinguent en offrant des formations sur des sujets variés en éthique et en déontologie, en procédant à des rappels périodiques par divers canaux de communication et en tenant des activités de sensibilisation lors de réunions formelles ou informelles.

69. En revanche, sur les 20 municipalités auditées, 14 se contentent de réagir face aux situations plutôt que d'adopter une approche préventive. Parmi celles-ci, 11 prévoient la mise en place de mécanismes tels que des outils d'appropriation, des formations, voire des rappels

périodiques. Ces municipalités mentionnent notamment avoir identifié des pistes d'amélioration liées à la formation continue, à la sensibilisation, à la protection des renseignements personnels ou encore à la prise en compte des nouveaux enjeux technologiques, comme l'intelligence artificielle, ce qui constitue une avenue judicieuse pour renforcer leur culture éthique et déontologique.

70. Par ailleurs, une municipalité a prévu dans son code d'éthique et de déontologie des mécanismes de prévention, notamment sous forme de séances de formation, mais ces dispositions n'ont pas été mises en application pour la période audité.

Communication, sensibilisation et formation pour le personnel de cabinet

71. La seule municipalité audité disposant d'un cabinet a mis en place des mécanismes suffisants et pertinents pour permettre aux membres du personnel de cabinet de s'approprier le code d'éthique et de déontologie au moment de leur entrée en fonction.

Prévoir un accompagnement adéquat face à un dilemme éthique

72. Lorsqu'une intervenante ou un intervenant municipal, qu'il s'agisse d'une élue ou d'un élu, d'une employée ou d'un employé ou d'une ou un membre du personnel de cabinet, fait face à un dilemme éthique dans l'exercice de ses fonctions, la disponibilité d'un accompagnement adéquat constitue un levier essentiel pour assurer une prise de décision conforme aux valeurs de l'organisation et à l'intérêt public.

73. La désignation d'une répondante ou d'un répondant en éthique à l'interne constitue une porte d'entrée utile pour orienter l'intervenante ou l'intervenant municipal qui se trouve face à un dilemme éthique vers la ressource appropriée. Un tel soutien contribue à la prévention des situations problématiques, à la cohérence des décisions et au renforcement de la crédibilité de la municipalité.

74. Concrètement, la répondante ou le répondant en éthique agit comme première ligne au sein de la municipalité pour recueillir les questions ou les préoccupations liées à l'éthique avec un regard neutre et éclairé. Sans offrir de conseils juridiques formels, cette personne oriente les intervenantes et intervenants de la municipalité vers les outils pertinents, tels que le code d'éthique et ses documents de vulgarisation ainsi que les lois et politiques internes applicables, et, dans les cas les plus complexes, vers des ressources spécialisées, par exemple un service juridique, un programme d'aide au personnel ou une conseillère ou un conseiller en éthique et en déontologie municipales accrédité.

75. Peu importe le moyen que se donne la municipalité, la désignation d'une personne répondante interne en éthique doit tenir compte de son contexte, du lien de subordination ainsi que du devoir de réserve ou de neutralité de la personne choisie.

76. La conseillère ou le conseiller en éthique et en déontologie municipales, issu entre autres du domaine juridique, vient en complément à la répondante ou au répondant interne en éthique en fournissant une expertise indépendante et approfondie sur des situations complexes, particulièrement pour les membres du conseil.

77. En définitive, les municipalités qui offrent un tel accompagnement, permettant à tout élu ou élue, tout employé ou employée ou tout membre du personnel de cabinet, le cas échéant, d'être dirigés vers les ressources adéquates, démontrent qu'elles reconnaissent la complexité des enjeux éthiques et qu'elles valorisent la prudence, la transparence et la responsabilité dans l'exercice des fonctions municipales. Elles renforcent ainsi la culture éthique au sein de l'organisation.

Le saviez-vous ?

En vertu de l'article 35 de la LEDMM, la Commission municipale du Québec a la responsabilité de déterminer les critères de compétence et d'expérience pour qu'une avocate ou un avocat ou qu'une ou un notaire soit inscrit sur la liste des conseillers et conseillères en éthique et en déontologie en matière municipale.

Les élus et élues et le personnel de cabinet peuvent obtenir, à titre préventif, des conseils auprès de ces conseillers et conseillères en éthique aux frais de la municipalité.

Pour en savoir plus, consultez le [site Web de la Commission](#) ainsi que la [liste des conseillers et conseillères en éthique](#).

Constat 8 : La plupart des municipalités auditées ont mis en place des mécanismes d'accompagnement pour soutenir les personnes élues ou le personnel municipal confrontés à un dilemme éthique. Toutefois, la portée et la neutralité de ces mécanismes varient d'une municipalité à l'autre. Si plusieurs se distinguent par des approches structurées et accessibles, d'autres n'offrent qu'un soutien partiel ou désignent des répondantes et répondants dont la neutralité peut soulever des questionnements, ce qui limite la capacité d'obtenir un accompagnement objectif et cohérent avec l'intérêt public.

Accompagnement des membres du conseil municipal

78. Quinze municipalités offrent un soutien aux membres du conseil qui font face à un dilemme éthique. Pont-Rouge se distingue en précisant les modalités d'accès à une conseillère ou un conseiller en éthique directement dans le code d'éthique des membres du conseil, ce qui témoigne d'un engagement concret envers l'accompagnement. Toutefois, une municipalité n'offre actuellement aucun accompagnement de ce type, exposant ses membres à un risque d'interprétation isolée des règles d'éthique et de déontologie.

79. À l'inverse, certaines pratiques observées dans quatre municipalités auditées ne permettent pas d'assurer un accompagnement adéquat. Par exemple, lorsque le maire ou la mairesse agit comme répondante ou répondant pour les membres du conseil, le rôle de soutien risque d'être compromis par un manque de neutralité. En effet, le maire ou la mairesse participe directement aux décisions politiques, ce qui limite sa capacité à offrir un regard objectif et indépendant.

80. Enfin, Repentigny se distingue par une approche structurée : deux répondants internes, issus du service des affaires juridiques, sont désignés pour soutenir les membres du conseil et, au besoin, les orienter vers des conseillères et conseillers externes. Cette combinaison de ressources internes et externes contribue à renforcer la crédibilité du dispositif d'accompagnement et assure un encadrement éthique adapté aux réalités du milieu municipal.

Accompagnement du personnel municipal

81. Dix-huit municipalités auditées ont mis en place des mécanismes structurés pour soutenir le personnel municipal confronté à un dilemme éthique. Par exemple, pour la plupart d'entre elles, la personne responsable du greffe agit comme répondante désignée pour les employées et employés, offrant ainsi un point de contact clair et accessible à l'interne. Dans les autres, la direction générale ou la ou le responsable des ressources humaines joue ce rôle, assurant un accompagnement adapté selon la nature des enjeux et le niveau de responsabilité des personnes concernées. Bien que ces approches témoignent d'une reconnaissance de l'importance d'un encadrement structuré, permettant de prévenir les situations à risque et de soutenir la prise de décision éthique, ces municipalités doivent exercer une vigilance quant au lien de subordination de ces répondantes et répondants.

82. Finalement, une municipalité n'a instauré aucun mécanisme d'accompagnement et une municipalité a désigné un répondant qui n'est pas adéquat. Lorsque les employées et employés ne savent pas à qui s'adresser ou que la répondante ou le répondant cumule des fonctions décisionnelles et ne dispose pas des compétences nécessaires, la portée et la neutralité du soutien peuvent être compromises.

Accompagnement du personnel de cabinet

83. La seule municipalité audité disposant d'un cabinet utilise la même approche structurée que celle utilisée pour les membres du conseil afin d'offrir un soutien au personnel de cabinet qui fait face à un dilemme éthique, ce qui s'avère adéquat.

RECOMMANDATION

Aux 19 municipalités auditées concernées :

- ▲2. En tenant compte des constats propres à chaque municipalité et en fonction du code d'éthique et de déontologie applicable, développer, bonifier ou renforcer les mécanismes d'appropriation de ces codes auprès des différents groupes visés, afin de favoriser une meilleure compréhension et une application cohérente et continue des valeurs et des règles de conduite.



- ANNEXE 1 À propos de l'audit
- ANNEXE 2 Sommaire des recommandations
- ANNEXE 3 Municipalités auditées
- ANNEXE 4 Sommaire des résultats de l'audit
- ANNEXE 5 Contenu des codes d'éthique et de déontologie :
les obligations à respecter
- ANNEXE 6 Faciliter la compréhension : les éléments à considérer

À propos de l'audit

La responsabilité de la Vice-présidente à la vérification de la Commission municipale du Québec consiste à exprimer une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères se fondent principalement sur les dispositions de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (LEDMM) ainsi que sur les saines pratiques reconnues en matière de gestion des risques éthiques au sein des organisations publiques québécoises, en particulier dans le monde municipal. Elles sont notamment décrites dans les publications et les ouvrages suivants : *L'éthique, pilier de la gouvernance municipale et de la confiance du citoyen*, publié par la Commission municipale du Québec; chapitre 8, « L'éthique et l'intégrité dans la gouvernance municipale : survol des dispositifs éthiques et autres pistes de stratégies d'atténuation des risques éthiques », du tome 2 de l'ouvrage *Le management municipal*, publié aux Presses de l'Université du Québec; et *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, sous la direction de Yves Boisvert, publié aux Éditions Liber.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Objectif

Évaluer si la municipalité dispose d'un encadrement suffisant et pertinent en matière d'éthique et de déontologie pour guider la conduite des membres du conseil municipal, du personnel de la municipalité et du personnel de cabinet, le cas échéant.

Critères d'évaluation

1. Les codes d'éthique et de déontologie adoptés par la municipalité sont conçus de manière à atténuer les risques éthiques et à favoriser les comportements attendus.
2. La municipalité met en place différents mécanismes, tels que de la sensibilisation ou de la formation, pour veiller au respect de ses codes d'éthique et de déontologie.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur la Commission municipale* et conformément aux méthodes de travail en vigueur à la Vice-présidente à la vérification. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCMC 3001).

De plus, la Vice-présidente à la vérification applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité (NCGQ 1 et 2) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*. Ainsi, elle conçoit et maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables et veille au bon fonctionnement de ce système. Au cours de ses travaux, la Vice-présidente à la vérification se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles prévues dans son code de déontologie, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

PORTÉE DES TRAVAUX

Les municipalités que nous avons auditées sont la Municipalité de Pontiac, la Municipalité de Saint-Agapit, la Municipalité du canton de Hatley, la Ville d'Amos, la Ville de Blainville, la Ville de Carleton-sur-Mer, la Ville de Chambly, la Ville de Dorval, la Ville de Lebel-sur-Quévillon, la Ville de Louiseville, la Ville de McMasterville, la Ville de Pont-Rouge, la Ville de Port-Cartier, la Ville de Repentigny, la Ville de Sainte-Brigitte-de-Laval, la Ville de Sainte-Marthe-sur-le-Lac, la Ville de Saint-Félicien, la Ville de Saint-Pascal, la Ville de Val-d'Or et la Ville de Warwick. Cela étant, une seule des 20 municipalités auditées, soit la Ville de Repentigny, emploie du personnel de cabinet; par conséquent, les résultats de l'audit concernant le code d'éthique et de déontologie applicable au personnel de cabinet doivent tenir compte de cette limitation.

À noter, par ailleurs, que cet audit ne porte pas sur l'évaluation du fonctionnement des mécanismes d'appropriation du contenu des codes d'éthique et de déontologie ni sur la gestion des plaintes et des signalements en matière d'éthique et de déontologie. De plus, il ne porte pas sur l'examen, par la municipalité, d'éventuels manquements éthiques ou déontologiques ni sur l'application des sanctions qui en découleraient. Enfin, le respect des exigences de la LEDMM entourant la formation obligatoire des membres du conseil en matière d'éthique et de déontologie est également exclu de la portée de cet audit.

Afin de mener à bien ces travaux, nous avons obtenu des informations auprès des représentantes et des représentants des 20 municipalités auditées et nous avons également analysé divers documents.

Nos travaux se sont déroulés principalement de juin à octobre 2025. Notre audit a porté essentiellement sur la période de novembre 2021 à juillet 2025. Toutefois, certains travaux ont trait à des situations antérieures et postérieures à cette période.

Il importe de préciser que les travaux effectués par la Vice-présidence à la vérification ne constituent pas une enquête ni une tutelle, une administration provisoire, une médiation ou un accompagnement. De plus, ce rapport d'audit ne peut servir à d'autres fins que celles compatibles avec le motif et l'objectif de la mission.

Le présent rapport a été achevé le 16 décembre 2025.

Sommaire des recommandations

Nous présentons ci-dessous les recommandations formulées par la Vice-présidente à la vérification aux municipalités auditées.

Recommandations		
Municipalité auditée	▲ 1. En tenant compte des constats propres à chaque municipalité, et en fonction du code d'éthique et de déontologie applicable, adapter et réviser le contenu et la présentation de ces codes d'éthique et de déontologie afin qu'ils tiennent compte des obligations légales, des besoins et de la réalité organisationnelle de la municipalité, et ce, de manière à mieux atténuer les risques éthiques et à favoriser l'adoption des comportements attendus.	▲ 2. En tenant compte des constats propres à chaque municipalité et en fonction du code d'éthique et de déontologie applicable, développer, bonifier ou renforcer les mécanismes d'appropriation de ces codes auprès des différents groupes visés, afin de favoriser une meilleure compréhension et une application cohérente et continue des valeurs et des règles de conduite.
Municipalité de Pontiac		◆
Municipalité de Saint-Agapit		◆
Municipalité du canton de Hatley	◆	◆
Ville d'Amos	◆	◆
Ville de Blainville	◆	◆
Ville de Carleton-sur-Mer	◆	◆
Ville de Chambly	◆	◆
Ville de Dorval	◆	◆
Ville de Lebel-sur-Quévillon	◆	◆
Ville de Louiseville	◆	◆
Ville de McMasterville	◆	◆
Ville de Pont-Rouge	◆	
Ville de Port-Cartier	◆	◆
Ville de Repentigny	◆	◆
Ville de Sainte-Brigitte-de-Laval	◆	◆
Ville de Sainte-Marthe-sur-le-Lac	◆	◆
Ville de Saint-Félicien	◆	◆
Ville de Saint-Pascal	◆	◆
Ville de Val-d'Or	◆	◆
Ville de Warwick		◆

Municipalités auditées

Nous présentons dans le tableau ci-dessous certains renseignements portant sur les municipalités auditées.

Municipalité	Loi d'application	Région administrative	Population (2025)
Municipalité de Pontiac	Code municipal du Québec	Outaouais	6 501
Municipalité de Saint-Agapit	Code municipal du Québec	Chaudière-Appalaches	4 781
Municipalité du canton de Hatley	Code municipal du Québec	Estrie	2 447
Ville d'Amos	Loi sur les cités et villes	Abitibi-Témiscamingue	13 837 ¹
Ville de Blainville	Loi sur les cités et villes	Laurentides	61 617
Ville de Carleton-sur-Mer	Loi sur les cités et villes	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	4 218
Ville de Chambly	Loi sur les cités et villes	Montréal	31 938
Ville de Dorval	Loi sur les cités et villes	Montréal	20 765
Ville de Lebel-sur-Quévillon	Loi sur les cités et villes	Nord-du-Québec	2 185
Ville de Louiseville	Loi sur les cités et villes	Mauricie	7 632
Ville de McMasterville	Loi sur les cités et villes	Montréal	6 151
Ville de Pont-Rouge	Loi sur les cités et villes	Capitale-Nationale	11 160
Ville de Port-Cartier	Loi sur les cités et villes	Côte-Nord	6 483
Ville de Repentigny	Loi sur les cités et villes	Lanaudière	89 857
Ville de Sainte-Brigitte-de-Laval	Loi sur les cités et villes	Capitale-Nationale	9 018
Ville de Sainte-Marthe-sur-le-Lac	Loi sur les cités et villes	Laurentides	21 772
Ville de Saint-Félicien	Loi sur les cités et villes	Saguenay-Lac-Saint-Jean	10 392
Ville de Saint-Pascal	Loi sur les cités et villes	Bas-Saint-Laurent	3 536
Ville de Val-d'Or	Loi sur les cités et villes	Abitibi-Témiscamingue	33 214
Ville de Warwick	Loi sur les cités et villes	Centre-du-Québec	4 955

Source : Décret de population 2025.

1. La population de la ville d'Amos correspond à celle indiquée au décret de population 2025, à laquelle s'ajoute la population de la municipalité de Saint-Félix-de-Dalquier, puisque ces deux municipalités ont fusionné le 1^{er} janvier 2025.

Sommaire des résultats de l'audit

Nous présentons dans le tableau ci-dessous notre appréciation quant à l'application des dispositions de la LEDMM ainsi que des saines pratiques par chacune des municipalités auditées. Cette appréciation se lit comme suit :

Appréciation	Description
	L'application des dispositions de la LEDMM est conforme et l'application des saines pratiques est suffisante , et ce, dans tous leurs aspects importants.
	L'application des dispositions de la LEDMM et des saines pratiques pourrait être améliorée .
	L'application des dispositions de la LEDMM et des saines pratiques comporte une ou plusieurs lacunes .
	Impossibilité de conclure.

Le tableau suivant présente les résultats respectifs pour chaque municipalité, et ce, pour les codes d'éthique et de déontologie des membres du conseil et du personnel municipal.

Municipalité auditée	Contenu des codes d'éthique et de déontologie				Mécanismes d'appropriation					
	Conformité et personnalisation des valeurs ou des règles de conduite		Astuces et outils de présentation	Mise à jour	Coconstruction		Communication, sensibilisation et/ou formation		Accompagnement individuel	
	Membres du conseil	Personnel municipal		Personnel municipal	Membres du conseil	Personnel municipal	Membres du conseil	Personnel municipal	Membres du conseil	Personnel municipal
Pontiac										
Saint-Agapit										
Canton-de-Hatley										
Amos										
Blainville										
Carleton-sur-Mer										
Chambly										
Dorval										
Lebel-sur-Quévillon								 ¹		

1. Le code d'éthique et de déontologie a été publié sur le site Web de la municipalité après l'annonce officielle de l'audit.

Municipalité audité	Contenu des codes d'éthique et de déontologie			Mécanismes d'appropriation						
	Conformité et personnalisation des valeurs ou des règles de conduite		Astuces et outils de présentation	Mise à jour	Coconstruction		Communication, sensibilisation et/ou formation		Accompagnement individuel	
	Membres du conseil	Personnel municipal		Personnel municipal	Membres du conseil	Personnel municipal	Membres du conseil	Personnel municipal	Membres du conseil	Personnel municipal
Louiseville										
McMasterville										
Pont-Rouge										
Port-Cartier										
Repentigny										
Sainte-Brigitte-de-Laval										
Sainte-Marthe-sur-le-Lac										
Saint-Félicien										
Saint-Pascal										
Val-d'Or										
Warwick										

1. Le code d'éthique et de déontologie a été publié sur le site Web de la municipalité après l'annonce officielle de l'audit.

2. Le code d'éthique et de déontologie est absent du site Web de la municipalité.

Le tableau suivant présente les résultats pour la municipalité ayant un code d'éthique et de déontologie du personnel de cabinet.

Municipalité audité	Contenu du code d'éthique et de déontologie		Mécanismes d'appropriation		
	Conformité et personnalisation des valeurs ou des règles de conduite	Astuces et outils de présentation	Coconstruction	Communication, sensibilisation et/ou formation	Accompagnement individuel
Repentigny					

Contenu des codes d'éthique et de déontologie : les obligations à respecter

Le tableau ci-dessous récapitule les principales dispositions légales en vigueur au 30 septembre 2025 relativement au contenu des codes d'éthique et de déontologie de toute municipalité québécoise. À noter que les informations présentées le sont à titre indicatif et ne peuvent en aucun cas se substituer à une lecture attentive et exhaustive de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (LEDMM) ainsi que de ses éventuelles mises à jour.

Principales obligations

Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil municipal

Art. 4, 5 et 6

- ◆ Le code doit inclure les six valeurs obligatoires en matière d'éthique.
- ◆ Le code doit inclure les règles déontologiques obligatoires visant à prévenir les conflits d'intérêts, le favoritisme, la malversation, les abus de confiance et autres inconduites, tant pendant l'exercice des fonctions d'un élu ou d'une élue qu'après la fin de son mandat.
- ◆ Le code doit inclure les 10 interdictions et mentions obligatoires.

Code d'éthique et de déontologie du personnel de la municipalité

Art. 16, 16.1 et 17

- ◆ Le code d'éthique et de déontologie doit inclure l'interdiction prévue aux paragraphes 4° et 7° du premier alinéa de l'article 6 de la LEDMM de même que celle visée à l'article 7.1 de cette loi, compte tenu des adaptations nécessaires.
- ◆ Le code doit aussi reproduire l'article 19 de cette loi, en faisant les adaptations nécessaires.

Code d'éthique et de déontologie du personnel de cabinet

Art. 15.1 et 15.2

- ◆ Le code doit inclure les six valeurs obligatoires en matière d'éthique.
 - ◆ Le code doit inclure les règles déontologiques obligatoires visant à prévenir les conflits d'intérêts, le favoritisme, la malversation, les abus de confiance et autres inconduites, tant pendant l'exercice des fonctions qu'après la fin du mandat.
 - ◆ Le code doit inclure les 10 interdictions et mentions obligatoires.
-

Faciliter la compréhension : les éléments à considérer

Pour contribuer à une gestion performante des risques éthiques inhérents au milieu municipal, les codes d'éthique et de déontologie d'une municipalité ne devraient pas se limiter à une simple formalité légale, mais constituer un pilier essentiel de la culture organisationnelle. Pour ce faire, une municipalité devrait notamment veiller à personnaliser et à vulgariser le contenu de ces documents formels : plusieurs exemples inspirants sont présentés ci-dessous, tirés des codes d'éthique et de déontologie publiés sur le site Web de plusieurs municipalités auditées.

Éléments à considérer	Avantages
Moduler le contenu pour qu'il soit adapté aux besoins et aux priorités - Ajouter des valeurs organisationnelles (ex. : transparence, esprit d'équipe, engagement, etc.). - Ajouter des règles de conduite supplémentaires (ex. : non-ingérence, antinépotisme, valeur limite des avantages, protection d'information, etc.). - Apporter des précisions utiles (ex. : comportements attendus lors des interactions avec les fournisseurs, personnes-ressources à contacter en cas de dilemme éthique, fréquence de révision du code, etc.).	Couvrir adéquatement les risques éthiques inhérents au contexte spécifique de la municipalité. Faire en sorte que chaque partie prenante se sente suffisamment concernée et encadrée dans ses différentes tâches et responsabilités professionnelles.
Concevoir des aides à la compréhension pour favoriser l'application - Prévoir une liste de questions à se poser face à un dilemme éthique. - Donner des exemples concrets de comportements attendus et/ou prohibés (ex. : protection des renseignements personnels). - Ajouter des formulaires en annexe (ex. : déclaration de réception d'un don, d'une marque d'hospitalité ou d'un autre avantage ou attestation de réception et de prise de connaissance du code). - Développer un document explicatif et illustré des codes d'éthique et de déontologie (ex. : dépliant, présentation PowerPoint, etc.). - Inclure le respect des valeurs et des règles de conduite du code dans les attentes de l'évaluation annuelle du personnel municipal.	Encourager la réflexion éthique grâce à des outils concrets et applicables par toutes et tous, peu importe leurs rôles et responsabilités au sein de la municipalité. Rendre concret le respect des valeurs et des conduites éthiques grâce à une description des comportements attendus qui en découlent.
Utiliser des astuces pour faciliter la lecture et le repérage - Créer une version intégrée de chacun des codes d'éthique et de déontologie regroupant tous les ajouts ou modifications en identifiant clairement les mises à jour, par exemple dans une section grisée. - Inclure des titres et/ou des sous-titres pour structurer le texte et permettre la lecture rapide. - Rendre accessible le code sur plusieurs supports (support numérique, dépliant, etc.).	S'assurer qu'une version à jour et complète du code d'éthique et de déontologie peut être consultée dans son entièreté à tout moment. Simplifier la lecture et, par le fait même, la compréhension et la mémorisation du contenu.

**Commission
municipale**

Québec



La saine gestion au bénéfice de tous