

A HIGHER LEVEL of
management consulting



CANADA

Un NIVEAU SUPÉRIEUR
de conseil en management

**ASSOCIATION CANADIENNE DES CONSEILLERS EN MANAGEMENT
(ANCIENNEMENT L'INSTITUT DES CONSEILLERS
EN MANAGEMENT AGRÉÉS DU CANADA)**

CODE DE DÉONTOLOGIE

TEXTES D'INTERPRÉTATION

Lors de sa réunion d'octobre 1994, le Conseil d'administration de l'ICMAC a approuvé officiellement ces textes d'interprétation en vue de leur ratification et de leur adoption par chaque institut affilié. Le Conseil a approuvé d'autres amendements en octobre 1996.

Les textes d'interprétation fournissent aux membres de l'ACCM, en général, et aux CMC, en particulier, des principes directeurs qui les éclairent dans la compréhension des exigences du Code. Ces textes complètent et précisent davantage l'article correspondant du Code. Ils devraient aider les membres dans l'application du Code à des circonstances particulières – et leur permettre ainsi de se conformer au Code en toute connaissance.

Compte tenu de l'évolution de la pensée professionnelle et de l'expérience acquise avec le temps, il s'avérera éventuellement nécessaire de compléter ou d'amender les interprétations du Code.

1.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE PUBLIC

1.01 RESPONSABILITÉ LÉGALE

Le membre doit agir conformément à la législation et aux lois en vigueur.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

1.01.1 Les membres sont liés par l'ensemble de la législation et des lois qui gouvernent leurs activités professionnelles, leurs autres activités commerciales et leurs affaires personnelles. La législation et les lois en vigueur incluent celles des juridictions suivantes :

- fédérale;
- provinciale (incluant la législation applicable à l'usage du titre de conseiller en management certifié [CMC]);
- locale et régionale; et
- pays autres que le Canada.

1.01.2 Les membres doivent être au courant de la législation et des lois en vigueur et doivent s'y conformer en tout temps.

1.01.3 Les membres ne doivent, à aucun moment, amener quiconque à contrevenir à la législation ou aux lois en vigueur.

1.01.4 Les membres ne doivent, à aucun moment, intervenir ou agir au nom de personne(s) qui les amène(nt) ou amènera(ront) à contrevenir à la législation et aux lois en vigueur.

1.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE PUBLIC

1.02 REPRÉSENTATION

Le membre peut faire des représentations au nom de membres provinciaux, régionaux ou nationaux de l'Institut, uniquement avec autorisation.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

1.02.1 Les membres ne doivent pas faire de déclarations publiques au nom des membres de l'Institut, à moins d'y avoir été autorisés.

1.02.2 Les membres sollicités par une autre personne ou partie pour faire une représentation au nom des membres provinciaux, régionaux ou nationaux de l'Institut doivent, selon les cas :

- référer la requête à un ou des porte-parole désignés de l'Institut; ou
- demander l'autorisation de l'Institut.

1.02.3 Les membres qui souhaitent prendre la parole au nom des membres de l'Institut, doivent obtenir l'autorisation adéquate avant de le faire.

1.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE PUBLIC

1.03 PROTECTION DU PUBLIC

Le membre sera passible de suspension ou d'expulsion s'il s'est comporté d'une manière inconvenante à l'égard de la profession, selon le jugement de l'Institut.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

1.03.1 Étant donné que le public a le droit de faire confiance aux membres (individuellement et collectivement), toute action qui nuit à une telle confiance sera jugée inconvenante, notamment :

- la violation de toute législation ou loi en vigueur;
- une infraction au Code de déontologie; ou
- des actes posés dans ou en dehors du contexte de consultation qui peuvent ou pourraient être perçus comme préjudiciables à la profession.

1.03.2 Les membres doivent veiller à ce que leur comportement ne menace pas ou ne soit pas perçu comme une menace à l'encontre de leur responsabilité envers l'intérêt public.

1.03.3 Dans l'intérêt de la protection du public, les membres dont les actes auront été jugés, en quoi que ce soit, inconvenants à l'égard de la profession, seront passibles de suspension ou d'expulsion.

2.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LA PROFESSION

2.01 CONNAISSANCES

Le membre doit se tenir informé du Code de déontologie en vigueur et du corpus de connaissances communes de la profession.

Le membre doit s'efforcer de se tenir au courant des évolutions dans tous les domaines de la profession où il revendique une expertise particulière.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

- 2.01 Les membres doivent maintenir leurs connaissances et leur compréhension du Code de déontologie et du corpus de connaissances communes, y compris tous les amendements ou mises à jour.
- 2.02 Les membres doivent perfectionner leurs aptitudes et leurs connaissances au-delà des fondements décrits dans le corpus de connaissances communes, notamment dans leur(s) domaine(s) de pratique préférée jusqu'à un niveau correspondant aux besoins de leurs clients et comparable aux services fournis par d'autres conseillers dans le même domaine.

2.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LA PROFESSION

2.02 AUTODISCIPLINE

Le membre doit reconnaître que le caractère autodisciplinaire de la profession est un privilège et qu'il a la responsabilité de mériter de conserver ce privilège. Par conséquent, tout membre est tenu de signaler à l'Institut le comportement inconvenant d'un autre membre.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

2.02.1 Les membres doivent s'efforcer de s'autodiscipliner pour maintenir les normes professionnelles et d'éthique élevées, reflétées dans le Code de déontologie.

2.02.2 Étant donné que les membres sont en droit de croire que les autres membres se conduiront de manière appropriée, toute action qui entame cette confiance sera jugée inconvenante à l'égard la profession, y compris :

- la violation de la législation et des lois en vigueur;
- une infraction au code de déontologie; ou
- des actes posés dans ou en dehors du contexte de consultation qui peuvent ou pourraient être perçus comme préjudiciables à la profession.

2.02.3 Les membres qui font preuve d'un comportement inconvenant à l'égard de la profession doivent être conscients que les autres membres sont tenus de le signaler auprès de l'Institut.

2.02.4 Dans l'intérêt de tous les membres, les membres doivent signaler à l'Institut et/ou encourager les clients ou le public affectés à signaler tout comportement d'un membre qu'ils considèrent sérieusement et/ou continuellement inconvenant à l'égard de la profession.

2.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LA PROFESSION

2.03 RESPONSABILITÉS ÉTENDUES AUX ACTIONS DES AUTRES

Le membre doit s'assurer que les autres conseillers en management qui interviennent en son nom, sont au courant du Code de déontologie en vigueur et s'y conforment.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

- 2.03.1 En plus d'être responsables de leurs propres conseils et actes, les membres doivent s'assurer que tout conseiller en management qui travaille sous leur direction dans le cadre de mandats de consultation, qu'il soit ou non un conseiller membre, comprenne et se conforme au Code de déontologie.
- 2.03.2 Ces conseillers en management incluent les collègues du membre, ses employés et/ou ses associés sous-traitants.
- 2.03.3 Les membres seront responsables de toute violation du Code de déontologie, signalée à l'Institut, commise par un membre de leur équipe et seront passibles des mêmes mesures et conséquences applicables que s'ils avaient eux-mêmes dérogé au Code de déontologie.

2.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LA PROFESSION

2.04 IMAGE

Le membre doit se comporter de manière à maintenir la bonne réputation de la profession et sa capacité de servir l'intérêt public.

Le membre doit éviter les activités qui ont un impact négatif sur la qualité de ses conseils professionnels.

Le membre ne doit pas mener des activités commerciales qui nuisent clairement à son statut professionnel de membre.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

- 2.04.1 Les membres doivent veiller à ce que leur comportement corresponde à et renforce l'image publique positive de la profession et la renforce.
- 2.04.2 Les membres doivent veiller à ce que leur comportement ne menace pas ou ne soit pas perçu comme une menace à l'encontre de leur responsabilité envers l'intérêt public.
- 2.04.3 Les membres doivent s'assurer que leurs activités ne seront pas en conflit ou ne seront pas perçues comme étant en conflit avec leur intégrité, leur objectivité ou leur indépendance.
- 2.04.4 Les membres devront veiller à être physiquement et émotionnellement aptes à répondre aux exigences de l'intervention auprès du client, notamment lorsqu'ils élaborent ou fournissent des conseils professionnels.
- 2.04.5 Les membres doivent s'assurer que toutes leurs activités commerciales soient irréprochables. A savoir, leurs activités commerciales à titre de consultant ou autre, devront se conformer à la législation et aux lois en vigueur ainsi qu'au Code de déontologie. Par ailleurs, les activités commerciales des membres ne doivent pas être, ni être perçues, comme préjudiciables à la profession.

3.01 RÉVISION DU TRAVAIL D'UN MEMBRE

Le membre à qui l'on demande de faire une révision critique du travail d'un autre membre, devra en informer ce dernier avant d'entreprendre cette tâche.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

- 3.01.1 Le travail d'un membre peut faire l'objet d'une révision critique si un client, le représentant d'un client ou un conseiller demande à un autre membre de réviser et de commenter des rapports écrits, des mémoires ou des dossiers de travail du membre.
- 3.01.2 Les membres ne doivent pas accepter d'effectuer une révision lorsqu'ils sont en situation de conflit d'intérêts.
- 3.01.3 Les membres à qui on demande d'effectuer une révision doivent informer par écrit les autres membres dont le travail fait l'objet de cette révision.
- 3.01.4 Les résultats d'une telle révision doivent être communiqués au membre à moins qu'une telle discussion soit considérée comme mettant en danger la confidentialité du client.
- 3.01.5 À la demande du Comité de discipline, l'Institut peut demander à un membre de réviser le travail d'un autre membre. Dans de tels cas, le Comité de discipline établira les lignes directrices de la révision.

4.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE CLIENT

4.01 DILIGENCE RAISONNABLE

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

Le membre ne doit pas encourager des attentes irréalistes chez le client.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

- 4.01.1 Les membres doivent reconnaître l'importance primordiale des intérêts de l'ensemble de l'organisation cliente au moment d'effectuer tout mandat.
- 4.01.2 Les membres ne doivent pas promouvoir de services, ni accepter de contrats, ni mener des interventions, ni fournir des conseils qui, d'une manière quelconque, seraient à leur avantage, réel ou potentiel, tout en étant au détriment, réel ou potentiel, du client (ou du public).
- 4.01.3 Les membres ne doivent pas accepter, ni mener des interventions dans l'intérêt d'un individu ou d'un groupe au sein de l'organisation cliente (p. ex. certains directeurs, les services du personnels) si, d'une manière quelconque, ces interventions s'avéraient préjudiciables ou ne serviraient pas les meilleurs intérêts de l'ensemble de l'organisation.
- 4.01.4 Les membres ne doivent pas accepter, ni mener des interventions dans l'intérêt d'un individu ou d'un groupe externe à l'organisation cliente (p. ex. des fournisseurs, groupes d'intérêt particulier) si, d'une manière quelconque, ces interventions s'avéraient préjudiciables ou ne serviraient pas les meilleurs intérêts de l'ensemble de l'organisation.
- 4.01.5 Les membres doivent toujours fournir des conseils objectifs et indépendants. Les membres ne doivent pas permettre à un individu ou à un groupe, que celui-ci fasse ou non partie de l'organisation cliente, d'influencer leur objectivité ou leur indépendance.
- 4.01.6 Les membres ne doivent pas garantir des résultats quantitatifs précis qui échappent à leur contrôle direct (p. ex. une réduction de 20 % des dépenses générales, une augmentation de 15 % de la rentabilité, etc.)

4.01.7 Les membres doivent répondre aux demandes de leurs clients concernant la quantification des profits ou résultats visés ainsi qu'aux demandes qui impliquent un partage des risques (par exemple lorsque les honoraires du membre sont reliés aux profits ou résultats obtenus) en précisant, au minimum :

- les responsabilités du client par rapport aux profits ou résultats visés;
- l'identification des risques et des hypothèses qui entrent en jeu dans la réalisation des profits ou résultats visés;
- l'identification des mesures à utiliser; ou
- la communication claire de ces éléments au client.

4.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE CLIENT

4.02 RECHERCHE DE CLIENTS

Le membre ne doit pas adopter de méthodes de développement d'affaires qui nuisent à l'image professionnelle de l'Institut ou de ses membres.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

4.02.1 Les membres ne doivent pas critiquer d'autres membres, directement ou indirectement, ni dans la recherche de contrats ni dans aucun autre aspect de leur activité professionnelle.

4.02.2 Les membres ne doivent pas s'impliquer ni se servir de publicité trompeuse, ni participer à des moyens de pression ou à d'autres méthodes non professionnelles de développement d'affaires.

4.02.3 Les membres doivent répondre aux demandes de leurs clients concernant la quantification des profits ou résultats visés ainsi que les demandes qui impliquent un partage des risques (par exemple lorsque les honoraires du membre sont reliés aux profits ou aux résultats obtenus) en précisant, au minimum :

- les responsabilités du client par rapport aux profits ou résultats visés;
- l'identification des risques et des hypothèses associés à la réalisation des profits ou résultats visés;
- l'identification des mesures à utiliser; ou
- la communication claire de ces éléments au client.

4.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE CLIENT

4.03 COMPÉTENCES

Le membre doit accepter uniquement les mandats pour lesquels il possède les connaissances et les aptitudes requises.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

- 4.03.1 Les membres ne doivent pas se présenter comme qualifiés pour mener un mandat, sans avoir à la fois la formation pertinente et l'expérience pratique requises pour ce faire.
- 4.03.2 Les membres ne doivent pas accepter de mandats pour lesquels ils ne possèdent pas les qualifications requises (formation et expérience) même si un client, conscient de cette limite, exige spécifiquement qu'ils le fassent.
- 4.03.3 Les membres doivent préciser, par écrit, leurs qualifications pertinentes et celles de tous les autres conseillers en management proposés pour ce contrat.

Les membres doivent décrire de quelle façon leurs qualifications et celles de tous les membres de l'équipe de conseillers seront utilisées dans le contrat.

Les membres doivent aussi décrire leur rôle dans le contrat ainsi que le rôle de chacun des membres de l'équipe-conseil.

4.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE CLIENT

4.04 CLIENT INFORMÉ

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

TEXTES D'INTERPRÉTATION

4.04.1 Les membres doivent confirmer par écrit les paramètres du mandat.

4.04.2 Les paramètres écrits du mandat doivent confirmer :

- les objectifs du mandat;
- les phases, les étapes et les produits livrables dans le plan de travail proposé;
- l'échéancier des phases, des étapes, des produits livrables ainsi que la date de livraison;
- les noms, les qualifications pertinentes et le rôle de chacun des conseillers proposés;
- les honoraires (ventilés, normalement, selon les phases principales du plan de travail); ou
- les modalités de facturation, incluant le mode de traitement de l'ensemble des dépenses, des décaissements et des taxes applicables.

4.03.3 Les membres ne doivent pas débiter un mandat avant l'acceptation des paramètres écrits par le client.

4.04.3 Les membres doivent traiter avec un soin particulier les demandes de leurs clients concernant la quantification des profits ou résultats visés ainsi que les demandes qui impliquent un partage des risques (par exemple lorsque les honoraires du membre sont reliés aux profits ou aux résultats obtenus) en précisant, au minimum :

- les responsabilités du client par rapport aux profits ou résultats visés;
- l'identification des risques et des hypothèses associés à la réalisation des profits ou résultats visés;
- l'identification des mesures à utiliser; ou
- la communication claire de ces éléments au client.

4.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE CLIENT

4.05 DISPOSITIONS CONCERNANT LES HONORAIRES

Le membre doit définir avec le client les dispositions concernant les honoraires avant d'entamer toute portion substantielle de son intervention et il doit informer toute les parties concernées lorsque ces dispositions peuvent nuire ou être perçues comme nuisibles à l'objectivité ou l'indépendance du membre.

Un membre ne doit pas conclure de dispositions concernant les honoraires susceptibles de compromettre l'intégrité du membre ou la qualité des services rendus.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

4.05.1 Les membres doivent confirmer, par écrit, le budget et les modalités de facturation des honoraires professionnels, des dépenses, des décaissements et des taxes applicables.

4.05.2 Les membres doivent traiter avec un soin particulier les demandes de leurs clients concernant la quantification des profits ou résultats visés ainsi que les demandes qui impliquent un partage des risques (par exemple, lorsque les honoraires du membre sont reliés aux profits ou aux résultats obtenus) en précisant, au minimum :

- les responsabilités du client par rapport aux profits ou résultats visés;
- l'identification des risques et des hypothèses associés à la réalisation des profits ou résultats visés;
- l'identification des mesures à utiliser; ou
- la communication claire de ces éléments au client.

4.05.3 Si les paramètres du mandat devaient changer en cours de mandat, les membres doivent s'assurer que toute incidence qui en découlerait pour les honoraires, les dépenses, les décaissements, les taxes ou les modalités de facturation sera communiquée au client et acceptée par écrit.

4.05.4 Les membres ne doivent pas permettre, pour des raisons budgétaires ou de gestion du temps, une réduction de la durée de l'intervention ou de l'implication du conseiller principal dans le dossier, s'il doit en résulter une diminution de la qualité du service par rapport à la description faite dans les paramètres du mandat.

4.05.5 Les membres ne doivent pas entreprendre de mandat dont l'échelle, l'ampleur ou les dispositions concernant les honoraires seraient telles qu'elles constitueraient un risque commercial substantiel pour le client.

4.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE CLIENT

4.06 CONFLIT

Le membre doit éviter d'agir simultanément pour deux ou plusieurs clients dans des situations qui présentent un potentiel de conflit, sans en informer toutes les parties à l'avance et en obtenir leur accord à cet effet.

Le membre doit informer le client d'un intérêt quelconque qui peut nuire ou être perçu comme nuisible à son jugement professionnel.

Le membre ne doit pas profiter de sa relation avec un client pour encourager, sauf par voie d'annonce, un employé du client à envisager un autre emploi, sans en avoir discuté au préalable avec le client.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

- 4.06.1 Les membres ne doivent pas accepter de mandat auprès des concurrents de leurs clients ou auprès d'autres organisations dont les intérêts sont en concurrence avec ceux de leurs clients, sans obtenir la permission de toutes les organisations concernées.
- 4.06.2 Les membres doivent divulguer à un client (ou client potentiel) tous les intérêts personnels, professionnels ou autres qui peuvent mettre en danger la confiance du client dans leur intégrité ou leur objectivité ou leur capacité de maintenir leur indépendance.
- 4.06.3 Les membres doivent suivre les instructions du client, conformément à la législation et aux lois en vigueur et selon le Code de déontologie en ce qui concerne les intérêts du client; sinon les membres doivent se retirer du mandat.
- 4.06.4 Les membres ne doivent pas recruter dans leur propre cabinet ou référer à d'autres cabinets, un employé d'un client, à moins que le client en ait été informé et ait donné son accord à l'avance.

4.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE CLIENT

4.07 CONFIDENTIALITÉ

Le membre doit traiter toutes les informations du client comme des informations confidentielles.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

- 4.07.1 Les membres ne doivent divulguer aucune information confidentielle du client sans obtenir son consentement préalable précis.
- 4.07.2 Les membres doivent conserver les informations d'une manière qui, avec diligence et selon des pratiques administratives normalement acceptées, puisse assurer la protection de ces informations. À titre d'exemple, si les informations sont conservées sur des supports magnétiques, tout membre impliqué doit connaître en tout temps l'emplacement de ces supports, y compris les supports de sauvegarde. Tout le matériel imprimé - notes, ébauches et rapports - doit être détruit ou rendu inintelligible avant d'être jeté.
- 4.07.3** Les membres doivent traiter toutes les informations obtenues du client comme des informations confidentielles, à moins d'instructions contraires du client. Cette règle ne s'applique pas aux informations qui peuvent être obtenues par requête publique.
- 4.07.4** À la fin du mandat, les membres doivent offrir au client de lui remettre tout le matériel relatif au contrat.
- 4.07.5** Si des informations confidentielles du client, obtenues par le membre, se trouvent à un moment quelconque exposées à des individus qui ne sont pas sous l'autorité directe du membre, le membre doit en informer immédiatement le client et prendre les mesures appropriées pour protéger les intérêts de ce dernier.
- 4.07.6** Les membres doivent encourager les clients à classifier les informations de nature délicates et, dans la mesure du possible, s'abstenir de prendre possession d'informations de nature délicates.
- 4.07.7** Les membres doivent tenir le client informé de l'emplacement et des conditions de l'entreposage de toute information considérée confidentielle.
- 4.07.8 Les membres doivent s'abstenir de faire des déclarations publiques qui conduisent directement ou indirectement à la divulgation d'informations confidentielles du client.

4.07.9 Les règles applicables aux informations confidentielles du client ne s'appliqueront pas aux échanges d'informations avec un organisme enquêteur reconnu, ni à l'observation de citations et d'assignations à comparaître, valablement émises et exécutoires.

4.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE CLIENT

4.08 OBJECTIVITÉ

Le membre doit s'abstenir de servir un client dans des conditions qui nuisent à son indépendance et le membre se réserve le droit de se retirer d'un mandat si tel advenait le cas.

TEXTES D'INTERPRÉTATION

4.08.1 Avant de contracter des mandats, les membres doivent s'assurer qu'ils n'acceptent pas des conditions qui pourraient affecter leur objectivité.

4.08.2 Lorsque surviennent des événements ou des circonstances qui affectent l'objectivité du membre ou la perception de son objectivité, le membre peut soit :

- en discuter immédiatement avec le client et tenter de rectifier la situation; ou
- se retirer du mandat.