

## Code de conduite professionnelle

Ce code de conduite s'applique à tous les membres certifiés.

Le présent Code de conduite professionnelle (le « Code ») a pour objet d'identifier les obligations professionnelles qui servent à protéger le public en général, le client en particulier et la réputation de la profession de consultant en management certifié (la « Profession »). En ce qui concerne ce dernier point, le Code identifie clairement les attentes de chaque institut à l'égard des membres certifiés en ce qui concerne la Profession et les autres membres certifiés de l'institut.

Les membres certifiés sont liés par les termes du présent Code et reconnaissent qu'une infraction à ce Code peut donner lieu à des mesures disciplinaires, conformément au règlement interne de chaque institut.

## 1.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE PUBLIC

### 1.01 LÉGALE

---

- 1.01.1 En tout temps, les membres certifiés doivent connaître et respecter toutes les lois et tous les règlements applicables.
- 1.01.2 Les membres certifiés ne doivent pas, en aucun temps, inciter une ou plusieurs personnes à enfreindre les lois ou les règlements applicables.
- 1.01.3 Les membres certifiés ne doivent pas, en aucun temps, servir ou agir au nom d'une ou plusieurs personnes qui les amènent ou les amèneront à enfreindre tout règlement ou toute loi applicable.

### 1.02 REPRÉSENTATION

---

- 1.02.1 Les membres certifiés ne font pas de déclarations publiques au nom d'un institut ou de ses membres sans y avoir été autorisés par écrit.
- 1.02.2 Les membres certifiés à qui une autre personne ou partie demande de faire une déclaration au nom d'un institut ou de ses membres doivent, le cas échéant, soit :
  - 1. Transmettre la demande à un ou plusieurs porte-parole désignés de l'institut; ou
  - 2. Demander l'autorisation à l'institut.
- 1.02.3 Les membres certifiés qui souhaitent s'exprimer au nom d'un institut doivent obtenir l'autorisation écrite appropriée avant de le faire.

### 1.03 PROTECTION DU PUBLIC

---

- 1.03.1 Le public a le droit de faire confiance aux membres certifiés (individuellement et collectivement) et, par conséquent, toute action du membre certifié qui met en péril cette confiance sera considérée comme un « comportement indigne de la profession », y compris :
    - 1. Une violation de tout règlement ou de toute loi applicable.
    - 2. Une infraction au présent Code; et/ou
    - 3. Toute action, à l'intérieur ou à l'extérieur du contexte de la Profession, qui pourrait être ou être perçue comme préjudiciable à la Profession.
  - 1.03.2 Les membres certifiés qui enfreignent le présent Code sont passibles d'une suspension ou d'une exclusion de leur institut ou d'une ou plusieurs autres sanctions, conformément aux dispositions des procédures disciplinaires de leur institut.
-

## 2.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LA PROFESSION

### 2.01 CONNAISSANCES

---

- 2.01.1 Les membres certifiés doivent maintenir leur connaissance et leur compréhension du présent Code et du Corpus commun de connaissances, référencés sur le site web de CMC-Canada (cmc-canada.ca), y compris toute modification ou mise à jour de celui-ci.
- 2.01.2 Les membres certifiés doivent développer leurs compétences et leurs connaissances au-delà des principes fondamentaux décrits dans le Corpus commun de connaissances, en particulier dans leur(s) domaine(s) de prédilection, à un niveau qui correspond aux besoins de leurs clients et qui est comparable aux services fournis par d'autres consultants dans le même domaine.

### 2.02 AUTODISCIPLINE

---

- 2.02.1 Les membres certifiés s'efforcent de se discipliner pour respecter les normes élevées de pratique professionnelle et éthique reflétées dans le présent Code.
- 2.02.2 Les membres certifiés ont le droit de croire que les autres membres certifiés se conduiront de manière appropriée et, par conséquent, toute action qui diminue cette confiance sera considérée comme un acte indigne de la Profession.
- 2.02.3 Les membres certifiés qui agissent d'une manière indigne de la Profession sont susceptibles d'être dénoncés à leur institut par d'autres membres.
- 2.02.4 Les membres certifiés signalent à leur institut le comportement de tout membre certifié qu'ils considèrent comme une conduite indigne de la Profession, ou ils encouragent les clients ou les membres du public concernés à faire le signalement.

### 2.03 RESPONSABILITÉS ENVERS LES AUTRES

---

- 2.03.1 En plus d'être responsables de leurs propres conseils et actions, les membres certifiés doivent s'assurer que tous les consultants en management qui travaillent sous leur direction dans le cadre de mandats de conseil comprennent et respectent le présent Code. Ces consultants en management comprennent les pairs, les employés et/ou les associés sous-traitants du membre certifié.
- 2.03.2 Les membres certifiés sont responsables de toute violation du présent Code signalée à leur institut en ce qui concerne tout membre certifié de leur équipe de consultants et sont passibles des mêmes actions et conséquences que celles qui s'appliqueraient si le membre certifié seul n'avait pas respecté le Code,

lorsqu'il est établi que le membre certifié était conscient, ou aurait dû être conscient, de la violation.

### 2.04 IMAGE

---

- 2.04.1 Les membres certifiés s'assurent que leur comportement soit compatible avec une image publique positive de la Profession et la renforce.
- 2.04.2 Les membres certifiés s'assurent que leurs activités n'entrent pas en conflit, ou ne soient pas perçues comme entrant en conflit, avec leur intégrité, leur objectivité ou leur indépendance.
- 2.04.3 Les membres certifiés s'assurent que leur état physique et émotionnel soit compatible avec les exigences du travail pour le client, en particulier lorsqu'ils élaborent ou fournissent des conseils professionnels.
- 2.04.4 Les membres certifiés doivent assurer la conformité de leurs activités professionnelles, qu'elles soient exercées comme consultants ou autrement, avec l'ensemble des règlements, des lois et du présent code.

## 3.0 RESPONSABILITÉS ENVERS D'AUTRES MEMBRES DE LA PROFESSION

### 3.01 EXAMEN DU TRAVAIL D'UN MEMBRE CERTIFIÉ

---

- 3.01.1 Le travail d'un membre certifié est réputé faire l'objet d'un examen critique si un client, son représentant ou son conseiller demande à un autre membre certifié d'examiner et de commenter un rapport écrit, une note ou un dossier de travail du membre certifié.
- 3.01.2 Les membres certifiés ne doivent pas accepter une demande d'examen du travail d'un autre membre certifié s'ils ont un conflit d'intérêts.
- 3.01.3 Les membres certifiés doivent informer par écrit les membres certifiés qui font l'objet d'une demande d'examen des travaux par eux.
- 3.01.4 Les résultats de l'examen du travail d'un membre certifié sont communiqués au membre certifié en question, à moins qu'une telle discussion ne mette en péril la confidentialité du client ou d'autres obligations à l'égard du client.
- 3.01.5 À la demande du Comité de déontologie et de discipline de l'institut, l'institut peut demander à un ou plusieurs membres certifiés d'examiner le travail d'un autre membre certifié. Dans de tels cas, le Comité établit le mandat de l'examen.

## 4.0 RESPONSABILITÉS ENVERS LE CLIENT

### 4.01 DILIGENCE RAISONNABLE

- 4.01.1 Sous réserve du respect de la législation applicable et du présent Code, les membres certifiés reconnaissent que les intérêts de l'organisation cliente dans son ensemble sont primordiaux dans chaque mandat.
- 4.01.2 Les membres certifiés s'abstiennent de promouvoir des services, d'accepter des mandats, d'effectuer des travaux ou de fournir des conseils à des clients qui sont, de quelque manière que ce soit, à l'avantage ou à l'avantage potentiel du membre certifié et au désavantage ou au désavantage potentiel du client ou du public.
- 4.01.3 Les membres certifiés n'acceptent pas ou ne réalisent pas de mandats dans l'intérêt d'une personne ou d'un groupe au sein de l'organisation cliente si ces mandats peuvent, d'une manière ou d'une autre, être préjudiciables ou ne pas servir au mieux les intérêts de l'ensemble de l'organisation.
- 4.01.4 Les membres certifiés n'acceptent pas ou ne réalisent pas de mandats dans l'intérêt d'une personne ou d'un groupe externe à l'organisation cliente si ces mandats peuvent, d'une manière ou d'une autre, être préjudiciables ou ne pas servir au mieux les intérêts de l'ensemble de l'organisation.
- 4.01.5 Les membres certifiés doivent toujours fournir des conseils objectifs et indépendants. Les membres certifiés ne doivent pas laisser leur objectivité et leur indépendance être influencées par une personne ou un groupe, qu'il soit interne ou externe à l'organisation cliente.
- 4.01.6 Les membres certifiés ne peuvent pas garantir des résultats quantitatifs spécifiques qui échappent à leur contrôle direct.
- 4.01.7 Les membres certifiés répondent aux demandes des clients concernant la quantification des avantages ou des résultats escomptés, ou les approches de partage des risques, lorsque les honoraires totaux du membre seront liés aux avantages ou aux résultats obtenus, en précisant au minimum les éléments suivants :
1. Les responsabilités du client en ce qui concerne les avantages ou les résultats escomptés;
  2. Identifier les risques et les hypothèses associés à la réalisation des avantages ou des résultats escomptés;
  3. Identifier les mesures à utiliser; et,
  4. Communiquer clairement ces éléments au client.

## 4.02 DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

- 4.02.1 Les membres certifiés ne doivent pas critiquer, directement ou indirectement, d'autres membres certifiés dans le but d'obtenir des contrats ou dans tout autre aspect de leur travail professionnel.
- 4.02.2 Les membres certifiés ne participent pas à de la publicité mensongère, à des tactiques de pression ou à d'autres méthodes non professionnelles pour obtenir des contrats.

## 4.03 COMPÉTENCE

- 4.03.1 Les membres certifiés ne doivent pas se présenter comme étant qualifiés pour effectuer un mandat sans avoir la formation et l'expérience pratique nécessaires.
- 4.03.2 Les membres certifiés ne doivent pas entreprendre de mandats pour lesquels ils n'ont pas les compétences requises, y compris la formation et l'expérience, même si un client, conscient de cette limitation, leur demande expressément de le faire.
- 4.03.3 Les membres certifiés précisent par écrit leurs compétences pertinentes et celles de tous les autres consultants en management proposés pour le mandat.
- 4.03.4 Les membres certifiés doivent décrire la manière dont leurs compétences seront appliquées dans le cadre du mandat ainsi que la manière dont les compétences de chaque membre de l'équipe de consultants seront appliquées.
- 4.03.5 Les membres certifiés décrivent également leur rôle dans le mandat et le rôle de chaque membre de l'équipe de consultants.

## 4.04 CLIENT INFORMÉ

- 4.04.1 Les membres certifiés confirment par écrit le cadre de référence d'un mandat.
- 4.04.2 Le cadre de référence écrit doit confirmer :
1. Les objectifs du mandat;
  2. Les étapes, les jalons et les résultats attendus dans le plan de travail proposé;
  3. Le calendrier des étapes, des jalons, des produits à livrer et de la date d'achèvement;
  4. Le nom, les compétences pertinentes et le rôle de chaque consultant proposé;
  5. Les honoraires; et
  6. Les modalités de facturation, y compris la manière dont toutes les dépenses, les débours et les taxes applicables seront traités.

- 4.04.3 Les membres certifiés ne commencent pas un mandat tant que le client n'a pas accepté le cadre de référence écrit.

## 4.05 HONORAIRES ET FRAIS

---

- 4.05.1 Les membres certifiés confirment par écrit le budget et les modalités de facturation des honoraires, des frais, des débours et des taxes applicables.
- 4.05.2 En cas de modification du cadre de référence au cours d'un mandat, les membres certifiés veillent à ce que toute incidence correspondante sur les honoraires, les frais, les débours, les taxes ou les modalités de facturation soit communiquée au client et fasse l'objet d'un accord écrit.
- 4.05.3 Les membres certifiés n'autorisent pas, à des fins de gestion du budget ou du temps, une réduction du temps de conseil ou de participation du consultant principal à un mandat si, de ce fait, la qualité du service est inférieure à celle décrite dans le cadre de référence.
- 4.05.4 Les membres certifiés n'entreprennent pas de mandats d'une échelle ou d'une ampleur telle que les ententes d'honoraires proposés représentent un risque commercial substantiel pour le client.

## 4.06 CONFLIT D'INTÉRÊTS

---

- 4.06.1 Les membres certifiés n'acceptent pas de mandats avec les concurrents de leurs clients ou avec d'autres organisations lorsque ces mandats sont susceptibles d'entrer en conflit avec les intérêts de leurs clients, sans l'autorisation de toutes les parties concernées.
- 4.06.2 Sous réserve de toute obligation de confidentialité à l'égard d'un client, les membres certifiés divulguent à un client ou à un client potentiel tout intérêt personnel, professionnel ou commercial susceptible de compromettre la confiance du client dans leur intégrité, leur objectivité ou dans leur capacité à assurer leur indépendance.
- 4.06.3 Les membres certifiés suivent les instructions d'un client dans le cadre du présent Code, de la législation et des lois applicables, en tenant compte des intérêts du client. Si cela n'est pas possible, les membres certifiés se retirent du mandat.
- 4.06.4 Les membres certifiés ne recrutent pas dans leur propre cabinet ni ne recommandent à d'autres cabinets, un employé avec lequel ils travaillent dans le cadre d'un mandat pour un client, à moins que le client n'en ait été informé et n'ait donné son accord au préalable.

## 4.07 CONFIDENTIALITÉ

---

- 4.07.1 Les membres certifiés ne divulguent aucune information confidentielle concernant un client sans l'accord spécifique de ce dernier et, s'ils ont accès à des informations personnelles concernant une tierce partie, ils se conforment en tout temps à la politique de confidentialité du client.
- 4.07.2 Les membres certifiés conservent les informations confidentielles des clients et les informations personnelles de tierces parties conformément aux politiques du client et, quoi qu'il arrive, avec diligence et de manière à ce que les pratiques administratives normalement acceptées permettent, en tout temps, de protéger les informations.
- 4.07.3 Les membres certifiés doivent traiter toutes les informations obtenues d'un client comme confidentielles, sauf indication contraire du client, mais en aucun cas le membre certifié ne doit divulguer à une autre partie des informations qui sont protégées par les règlements et les lois applicables.
- 4.07.4 Lorsqu'ils mettent fin à un mandat, les membres certifiés proposent de restituer au client tous les documents relatifs au mandat et toutes les informations personnelles de tierce partie obtenues du client.
- 4.07.5 Dans l'éventualité où des informations confidentielles relatives au client qui ont été obtenues par un membre certifié ou que des informations personnelles de tierces parties obtenues du client sont, à un moment donné, exposées à des personnes qui ne relèvent pas de l'autorité directe du membre certifié, ce dernier en informe immédiatement le client et il prend les mesures appropriées pour protéger les intérêts du client.
- 4.07.6 Les membres certifiés encouragent les clients à identifier clairement comme telles les informations sensibles et s'abstiennent, dans la mesure du possible, de prendre possession d'informations sensibles.
- 4.07.7 Les membres certifiés tiennent le client informé de l'emplacement et des conditions de stockage de toutes les informations jugées confidentielles ou contenant des données personnelles de tierces parties.
- 4.07.8 Les membres certifiés s'abstiennent de faire des déclarations publiques susceptibles d'entraîner directement ou indirectement la divulgation d'informations confidentielles relatives au client ou d'informations personnelles de tierces parties obtenues auprès du client.

- 4.07.9 Les règles relatives aux informations confidentielles des clients ne s'appliquent pas au respect d'une assignation et d'une citation à comparaître valablement délivrées et exécutoires, pour autant que la divulgation des informations ne soit pas contraire aux règlements et aux lois applicables.

## 4.08 OBJECTIVITÉ

---

- 4.08.1 Avant d'entreprendre des mandats, les membres certifiés doivent s'assurer qu'ils n'acceptent aucune condition susceptible d'affecter leur capacité à mener les mandats de manière équitable, indépendante et objective.
- 4.08.2 Lorsque des événements ou des circonstances affectent l'objectivité ou l'apparence d'objectivité d'un membre certifié, celui-ci doit :
1. Discuter et tenter de rectifier le problème avec le client immédiatement; ou
  2. Se réserve le droit de se retirer du mandat si le problème persiste.