



**8 ième COLLOQUE ANNUEL DE L'ASSOCIATION DES PRATICIENS EN ÉTHIQUE  
DU CANADA (EPAC/APEC) RÉGION QUÉBEC – 3 mai 2006**

**QUELQUES RÉFLEXIONS FINALES :  
ÉVALUATION ET DÉNONCIATION**

par Georges A. Legault, directeur  
Ciréa ([www.usherbrooke.ca/cirea](http://www.usherbrooke.ca/cirea))

© Reproduction permise à la condition d'en mentionner la source

Lors de ce colloque annuel de l'APEC, nous avons voulu amorcer la réflexion par le travail d'atelier et l'étude de cas. Nous nous sommes concentrés sur deux thématiques importantes dans les divers milieux qui implantent des dispositifs éthiques : l'évaluation et la dénonciation. L'essentiel du travail d'atelier consistait à utiliser les références présentées dans les courtes conférences afin de mieux comprendre les pratiques actuelles et les enjeux vécus dans les organisations. Les réflexions de synthèse qui suivent ne se veulent pas une véritable synthèse de tout ce qui s'est dit, mais davantage des réflexions à partir des enjeux soulevés lors du colloque.

**Thème #1 : L'évaluation**

**a) La variabilité des demandes**

Le premier objectif du travail d'atelier était de prendre conscience de la variabilité des demandes en matière d'évaluation. Dans plusieurs milieux, la demande de faire de l'évaluation est diffuse. Il y a certes des sondages ou des rétroactions sur les activités mais pas beaucoup de démarches explicites et structurées d'évaluation. Par contre, dans

certaines milieux, apparaît une demande d'évaluation qui touche davantage la mesure d'efficacité des dispositifs éthiques mis en place.

L'étude de cas proprement dit en atelier reflète bien la diversité des pratiques en éthique. Les personnes ont pu ainsi prendre conscience des différents besoins selon l'histoire des organismes. Les cas soumis à l'étude dans les ateliers ont permis aux participants de mieux comprendre les choix effectués, les démarches et leurs justifications.

À la lumière des comptes rendus des activités des ateliers sur l'évaluation, que pouvons-nous dégager comme thèmes récurrents?

### **b) Le lexique en éthique**

Il existe au départ un problème récurrent lorsqu'on parle d'éthique c'est celui de sa définition. Qu'est-ce que l'éthique? Y a-t-il une différence entre éthique et déontologie? Au Québec, les auteurs francophones ont tendance à distinguer éthique et déontologie. Chez les auteurs anglo-saxons, la distinction entre éthique et déontologie n'est pas aussi claire car le mot « ethics » couvre les deux réalités. C'est pourquoi dans la distinction entre « Norm-based ethics » et « Value-based ethics » est si importante. Au point de départ, il est donc capital que tout programme dit d'éthique dans une organisation clarifie sa position de base. S'agit-il d'implanter une déontologie (norm-based ethics) ou une éthique (value-based ethics)?

Ce qui distingue les deux c'est leur façon de réguler l'action. La déontologie (norm-based ethics) est un dispositif par lequel les comportements que l'on veut interdire sont précisés, soit de façon générale par le biais de devoirs, soit de façon particulière en nommant le comportement précis. L'approche déontologie vise essentiellement à amener les personnes à se conformer aux règles. Cette conformité peut être assurée par une éducation, faisant appel au sens du dispositif et par des mesures disciplinaires en cas de non-conformité. L'éthique (value-based ethics) repose sur des valeurs partagées par les personnes dans une organisation ou une équipe de travail; elles structurent leurs activités et servent de référence commune pour guider les choix d'action. Dans l'action, les décisions prises dans des contextes spécifiques varieront selon l'analyse des conflits de valeurs en cause et la pondération des valeurs accordant ainsi la priorité d'une valeur sur une autre. En éthique, c'est la justification de la décision qu'il faut comprendre et partager et non la simple conformité à une règle.

### **c) Comment assurer la cohérence entre les dispositifs?**

Notons au départ qu'il ne faut pas tomber dans le piège de prétendre qu'une organisation peut se passer de « déontologie ». Les modèles de gestion font appel à l'élaboration de politiques, de règlements pour assurer la coordination des actions entre toutes les personnes. La question n'est pas « sommes-nous pour ou contre la déontologie », mais plutôt « comment concilier la déontologie et l'éthique dans une même organisation ».

Lorsqu'il s'agit de faire une évaluation de la pertinence des dispositifs éthiques en place dans l'organisation, il faut s'assurer au départ de bien distinguer ceux qui relèvent de la déontologie et ceux qui relèvent de l'éthique. Pour chaque groupe de dispositifs, il faut vérifier :

- i) à quel besoin correspond ce dispositif?
- ii) est-ce que ce dispositif permet de répondre au besoin?
- iii) comment assure-t-on l'implantation de ce dispositif dans l'organisation

Il faut ensuite vérifier s'il y a compatibilité entre les deux approches. Pour que la déontologie puisse s'arrimer avec l'éthique, il faut que les deux aient leurs domaines spécifiques d'application. Autrement dit, la déontologie devrait s'imposer dans le cas de comportements que l'on veut interdire, alors que l'éthique devrait viser toutes les situations où l'on veut stimuler la qualité des décisions en respectant l'autonomie des personnes.

#### **d) Quels liens existe-t-il entre les quatre modèles d'évaluation proposés?**

Il existe des liens étroits entre les quatre modèles d'évaluation proposés : satisfaction, pertinence, efficacité, qualité. (Voir la [présentation de G. Legault](#) et le [document de support](#).) L'évaluation la plus courante est celle de la satisfaction. Toute activité de formation est ainsi évaluée. Dans la mesure où les questions posées portent davantage sur les objectifs de l'activité, la perception de son importance pour améliorer la qualité du travail ou du climat organisationnel, etc. ce mode permet de dépasser la simple satisfaction personnelle pour amorcer une réflexion sur la qualité des activités. Il ne faut toutefois pas oublier que toute évaluation qui passe par des questionnaires ou entrevues est fondée sur les perceptions. C'est la formulation claire des questions qui permet d'obtenir les renseignements souhaités pour faire l'évaluation désirée.

Si l'évaluation de la satisfaction et celle de la qualité vont souvent de pairs, il en est de même pour celles de la pertinence et de l'efficacité. Avant toute évaluation de l'efficacité des dispositifs, il faut d'abord faire celle de leur pertinence. Notons que tant que nous n'avons pas clairement établi les objectifs des dispositifs et des activités il est impossible d'amorcer la mesure de leur efficacité, car l'efficacité est une mesure de résultats. N'oublions pas également ici la différence importante entre les objectifs des dispositifs éthiques qui visent à transformer la culture d'une organisation et ceux qui sont orientés vers les comportements des personnes.

#### **e) Enjeux**

L'évaluation fait partie de toute démarche puisqu'elle a pour but d'améliorer ce que nous faisons. La question n'est pas de s'opposer à l'évaluation mais de bien comprendre de quelle forme d'évaluation nous avons besoin.

Divers enjeux ont été soulevés tout au long de cet atelier. Ainsi, au cours des discussions, nous avons vu qu'il arrive souvent que l'on importe d'ailleurs des formules d'évaluation, croyant que si cela correspond aux besoins d'un autre organisme semblable au nôtre que cela conviendrait. Le plus grand danger ici est de mettre en place des dispositifs éthiques qui peuvent, dans les fait, ne pas convenir. Il faut au départ une bonne vision d'ensemble de tout ce que nous avons dans nos organisations en matière de dispositifs déontologiques ou éthiques afin de s'assurer de la pertinence de chacun et de leur compatibilité.

Par ailleurs, l'évaluation des dispositifs éthiques devrait être intégrée dans d'autres formes d'évaluation existantes lorsque ceci s'avère possible. Ainsi, par exemple, dans les milieux de la santé, l'évaluation des dispositifs éthiques devrait en faire partie du processus de certification ou d'agrément qui vise à assurer a qualité du service à la clientèle. De même dans la reddition de comptes des activités, il y aurait lieu de dépasser le calcul des activités tenues afin d'ouvrir sur les objectifs visés et l'évaluation de la qualité des activités.

Dans les approches de gestion, il y a une telle compartimentation des politiques qu'il est difficile de voir exactement ce qui relève ou non de l'éthique. Le service à la clientèle est une chose, le contrôle des actes fautif en est une autre, autre encore la recherche de professionnalisme, d'amélioration du climat de travail ou de revalorisation. Quelle est la place que l'on fait à l'éthique pour atteindre ces objectifs? Pour certains, l'éthique devrait se limiter au contrôle des actes fautifs. Nous retrouvons ici notre problème de départ : l'identification du besoin de l'éthique dans l'organisation.

Les ressources consenties à l'éthique dans une organisation sont limitées. Il se pose donc l'épineux problème d'identifier les priorités en la matière. Ce sont des choix qui ne peuvent se faire sans avoir clairement cerné les besoins réels d'éthique dans l'organisation, au-delà de la demande.

Enfin il faut être réaliste quant à l'impact réel des activités ou des dispositifs éthiques dans l'organisation. Il semble exister un écart entre l'investissement réel en matière d'éthique dans l'organisation et les attentes au niveau de retombées. Ainsi, par exemple, il est illusoire de penser changer les personnes en quelques heures de formation. On peut sensibiliser à l'éthique mais pas convertir les gens. Les objectifs réalistes s'imposent si nous ne voulons pas discréditer la place de l'éthique dans les organisations.

## **Thème #2 : Dénonciation / Dialogue**

### **a) Variabilité de la demande**

Les discussions autour des mécanismes de dénonciation, divulgation et dialogue nous ont permis de constater différentes demandes qui motivent l'instauration des dispositifs analysés. Dans toutes les organisations il existe une demande de contrôle des actes fautifs

graves qui nuisent à l'organisation tant au plan de son efficacité pour atteindre les objectifs qu'à sa réputation auprès du public en général.

Dans la foulée de la qualité totale, il existe aussi une demande de « contrôle » des actes visant à assurer le meilleur service à la clientèle. Ce contrôle peut prendre une forme disciplinaire ou une forme éducative visant l'amélioration des compétences.

Enfin il existe une demande d'espace de parole pour améliorer les pratiques en les questionnant pour en découvrir la pertinence et en interpellant les personnes afin de bien saisir en quoi leurs décisions rejoignent les valeurs partagées dans l'organisation.

Concrètement, ces diverses demandes sont répondues par divers dispositifs allant de la simple boîte au lettre, au signalement de situations, à la plainte ou la dénonciation d'actes fautifs.

## **b) Question de lexique**

La distinction entre des mécanismes de dénonciation ou de divulgation ne va pas de soi à cause de la connotation propre à chacun de ces mots. Dénoncer est une forme d'accusation portée contre quelqu'un pour avoir violé une loi ou un règlement. La dénonciation implique donc qu'il y eu, au yeux du dénonciateur, un acte fautif qui a été perpétrer. Le mot « divulgation » ne comporte pas une telle charge d'accusation, mais vise « à rendre public » ce qui n'était pas connu. Divulguer c'est donc faire sortir du silence quelque chose pour qu'il soit pris en charge par une autre instance. Dans la Loi de la protection de la jeunesse, on utilise le terme « signalement » qui désigne le fait « d'attirer l'attention sur » quelque chose.

La charge émotive qui est attachée au terme de « dénonciation » comme système accusatoire apparaît dans les débats lorsqu'il s'agit d'implanter un système d'accusation et d'obligation de dénoncer les autres qui, pour certains, ressemblent à des techniques connues dans les systèmes totalitaires.

## **c) À quel besoin veut-on répondre?**

Pour éviter le piège de la discussion trop émotive sur la dénonciation, il faut d'abord revenir à identifier à quel besoin on veut répondre par de tels mécanismes.

### **i) Le besoin de contrôle et de surveillance des actes**

Pour instaurer un mécanisme de dénonciation, il faut que les modes usuels de contrôle dans l'organisation soient jugés insuffisants pour assurer la conformité des actes aux politiques. Habituellement les modes de contrôle par les gestionnaires, par les équipes etc. permettent de découvrir les auteurs des actes fautifs. Deux situations semblent expliquer la nécessité de le recours à la dénonciation : une loi du silence entre les

membres du personnel ou entre ceux-ci et les cadres qui fait en sorte que les méthodes de contrôle usuels sont inefficaces, ou la volonté de la direction de « tout contrôler » en détail les comportements.

ii) Le besoin de rassurer

Les pressions sur les organisations suite aux grands scandales amènent également les organisations à montrer au grand public qu'elles contrôlent la situation. Avec un système visant à contrôler les actes fautifs par la dénonciation ou par la divulgation, il est possible de montrer comment l'organisation entend assurer la qualité de son service.

iii) Les limites du processus pour atteindre les résultats

La dénonciation ou la divulgation est un système qui mise essentiellement sur la voie disciplinaire pour assurer le contrôle des actions. Nous connaissons tous les limites de la voie disciplinaire dont la possibilité d'enquête, la nécessité d'une preuve fiable et le recours à la sanction dans des contextes de conventions collectives.

De plus, si on veut briser la voie du silence, certains voudront accorder une récompense aux dénonciateurs. Un tel système désresponsabilise le personnel comme membres d'une organisation, en accentuant la maximisation du gain individuel.

**d) Peut-on dénoncer ou divulguer un manquement à l'éthique?**

Pour répondre à cette question, il faut revenir à la différence entre éthique et déontologie. La déontologie impose aux personnes certains comportements dans le cadre du travail. Un manquement à la déontologie peut donc faire objet de dénonciation, divulgation ou signalement. Mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'un code de valeurs partagées? Peut-on manquer ici aux valeurs?

L'éthique, dans la mesure où on la distingue de la déontologie, pose des valeurs partagées comme référence aux décisions dans l'action. La décision d'agir de telle ou telle manière dans une organisation peut être interpellée au plan des valeurs. Mais dans un tel contexte, il ne s'agit pas d'actes fautifs. Face aux valeurs on peut questionner la pratique, non la juger comme manquement à l'éthique. C'est le signalement qui convient le mieux à l'éthique.

Les dispositifs éthiques ne sont pas ceux du disciplinaire. C'est pourquoi les comités d'éthique, qui peuvent analyser les signalements, visent essentiellement à comprendre les décisions et à stimuler, par l'éducation, les meilleures décisions possibles.

La question de savoir jusqu'où s'étendra la divulgation est majeure dans une organisation car elle permet de voir comment l'organisation définit son besoin ou ses besoins. Elle permet aussi de voir comment elle concilie la démarche déontologique et la démarche

éthique. Comme l'ont soulevés certains intervenants, la difficulté restera toujours la crédibilité dans une organisation d'assurer à la fois une démarche déontologique et une démarche éthique sans que l'une prenne le dessus sur l'autre et fasse perdre la crédibilité de l'autre.

#### **e) Enjeux**

Les débats autour des mécanismes de dénonciation, divulgation ou signalement ont mis en évidence la nécessité de bien mesurer les résultats visés par l'organisation par un tel dispositif. L'impact d'un tel système dans l'organisation, sur les relations entre les personnes, sur le climat de travail etc., doit être pris en considération afin de bien moduler le dispositif. Dans un contexte où les sommes allouées à l'éthique sont souvent très limitées, on peut aussi se demander les conséquences des coûts d'un tel système sur l'implantation de l'éthique dans l'organisation.