

**DIAGNOSTIC DES RISQUES
ÉTHIQUES DANS UNE
COMMISSION SCOLAIRE :
RECHERCHE EXPLORATOIRE
AUPRÈS DES CADRES**

ANNABELLE CARON

YVES BOISVERT

LYSE LANGLOIS

AVEC LA COLLABORATION DE

NADIA BAKOYE

École nationale d'administration publique

Recherche réalisée grâce à une subvention obtenue du Fonds de
recherche du Québec – Société et culture (FRQSC)

**INSTITUT
D'ÉTHIQUE
APPLIQUÉE
(IDÉA)**



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

DIAGNOSTIC DES RISQUES ÉTHIQUES DANS UNE
COMMISSION SCOLAIRE : RECHERCHE EXPLORATOIRE
AUPRÈS DES CADRES

Rapport de recherche

ANNABELLE CARON

YVES BOISVERT

LYSE LANGLOIS

Avec la collaboration de Nadia Bakoye

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

24 novembre 2015

Cette recherche a été réalisée grâce au soutien du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC), par le biais d'une subvention accordée au projet de recherche « Institutionnalisation et intervention en éthique ».

© Institut d'éthique appliquée, Université Laval, 2015

ISBN : 978-2-924295-10-6

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2016

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1. Cadre théorique.....	3
1.1 Contexte général de la recherche.....	3
1.2 Une démarche en éthique organisationnelle.....	4
2. Méthodologie.....	7
2.1 Le volet qualitatif.....	7
2.2 Le volet quantitatif.....	8
3. Présentation des résultats qualitatifs.....	9
3.1 Les décisions et les conduites les plus risquées.....	10
3.1.1 La gouvernance	10
3.1.2 La gestion des deniers publics.....	12
3.1.3 L'offre de service aux parties prenantes	14
3.1.4 Les relations entre les membres de l'organisation.....	16
3.2 Les facteurs liés à l'environnement qui augmentent les risques	17
3.2.1 Les éléments structurels: processus, mécanismes, cadre normatif.....	18
3.2.2 La culture organisationnelle, les sous-cultures professionnelles ou syndicales ..	19
3.2.3 Les enjeux politiques.....	20
3.2.4 Les enjeux administratifs.....	22
3.2.5 Les enjeux sociétaux.....	23
3.3 Les stratégies d'atténuation qui diminuent les risques éthiques.....	25
3.3.1 Les structures.....	25
3.3.2 La place à donner à l'éthique au sein de l'organisation	27
3.3.3 Les réformes administratives.....	28
3.3.4 La révision des services.....	29
3.4 Le bilan	31
3.4.1 Les secteurs les plus à risques	31
3.4.2 Les fonctions les plus à risques	31
3.4.3 Les situations de travail les plus risquées.....	32
3.4.4 La qualité du climat éthique	33
3.4.5 Le leadership éthique.....	34
4. Présentation des résultats quantitatifs.....	34
4.1 L'analyse descriptive des caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon	34

4.2 La conception et perception de l'éthique à la commission scolaire	36
4.2.1 La conception de l'éthique à la commission scolaire	36
4.2.2 La qualité du climat organisationnel et l'exemplarité des supérieurs du point de vue de l'éthique	37
4.2.3 Les situations non éthiques.....	39
4.3 L'évaluation du niveau de risque éthique à la commission scolaire.....	40
4.3.1 Le niveau le plus à risque éthique de la gouvernance de l'organisation	40
4.3.2 L'identification du secteur le plus à risque au plan éthique.....	41
4.3.3 L'identification des facteurs de l'environnement de travail représentant un risque important.....	41
4.4 Les pistes de solutions	44
4.4.1 La structure de gouvernance.....	44
4.4.2 La place à donner à l'éthique dans la culture de l'organisation	44
4.4.3 La gestion administrative, la révision des services et la gestion des personnes..	44
Conclusion	45
5. Les suggestions.....	46
Références bibliographiques.....	49
Annexe 1	i
Annexe 2	iii

INTRODUCTION

Ce projet a pour but de vérifier la gestion des risques éthiques dans une commission scolaire et de fournir des pistes d'intervention améliorant la gestion de ces risques. Il est important de préciser que ce projet ne s'intéresse nullement à la détection des profils d'individus¹ à risque ou de transgressions avérées dans ce milieu professionnel. En effet, ce rapport constitue plutôt un outil faisant état de descriptions et d'analyses en regard d'une recherche. De plus, d'un point de vue contextuel, cette étude a eu lieu alors que la commission scolaire (CS) a mis de l'avant, par la volonté des cadres, avec l'autorisation de la direction générale, le processus permettant la réflexion et l'étude quant aux différents risques éthiques dans une telle organisation. Pour ce faire, des questionnaires ont été acheminés par courriel à 69 participants potentiels. De plus, 14 entrevues ont été réalisées en collaboration avec ces cadres. Ces réponses et ces rencontres ont mis en lumière des changements importants qui ont affecté à la fois la gouvernance de cette organisation, les pratiques administratives et politiques.

Dans le cadre de cette étude, les objectifs de ce projet de recherche sont les suivants :

Comprendre :

- 1- les risques de transgression (décisions ou actions allant à l'encontre du cadre normatif ou des valeurs de l'organisation) chez les gestionnaires et les employés de la commission scolaire ;
- 2- les facteurs de risques qui existent dans l'environnement de travail des cadres de service (facteurs culturels, structurels, de gestion, de fonction, politiques, sociaux, etc.) ;
- 3- les stratégies d'atténuation des risques au niveau culturel, structurel, de gestion, etc.

Dans le cas présent, le concept d'éthique s'inscrit dans un contexte de gouvernance éducative. Il sous-tend plusieurs modalités qui ont permis à l'équipe de recherche de modéliser cette étude au regard de trois parties distinctes: les décisions et les conduites plus risquées, les facteurs de l'environnement qui augmentent les risques et les stratégies d'atténuation qui diminuent les risques. D'un point de vue transversal, le concept d'éthique a été repris à de multiples reprises par les répondants lors des entrevues. De la sorte, l'éthique est comprise comme un concept polysémique qui implique à la fois une vie en groupe, des valeurs communes ou non, et comme un outil qui joue un rôle d'harmonisation dans un contexte complexe et en mouvement. Plus

¹ Afin d'alléger le texte et de préserver la confidentialité des répondants, le genre masculin est utilisé dans ce document pour désigner aussi bien les hommes que les femmes.

spécifiquement, les valeurs ont été présentées aux répondants selon deux niveaux : les valeurs associées à la gestion (transparence, intégrité, rigueur et courage) et les valeurs collectives (biens collectifs, cohérence et liées aux valeurs sociétales). Les trois parties de cette étude décrivent en quelque sorte cette vie en groupe au sein d'une organisation qui subit de multiples changements d'un point de vue interne et d'un point de vue externe. De plus, le rôle et la mission des commissions scolaires ont été questionnés par diverses instances publiques dans les dernières années. Les fusions et les regroupements de commissions scolaires ont favorisé une transformation du rôle de ces organisations. Alors qu'elles étaient considérées comme des organisations locales, elles sont devenues des organisations régionales ou supralocales dans certains cas. Ce sont plutôt les établissements scolaires qui sont devenus les organismes locaux. Aussi, il y a eu une décentralisation du projet de mise en œuvre du projet éducatif vers les établissements d'enseignement. De la sorte, comme le souligneront certains répondants lors des entrevues, les commissions scolaires jouent davantage un rôle de coordination alors que leur mission principale est d' « organiser les services éducatifs sur un territoire pour les personnes qui y ont droit » (LIP, art. 207.1).

Finalement, les commissions scolaires font l'objet d'une attention accrue de la part du gouvernement et du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (le ministère, MEESR) auquel elles sont rattachées, de la population, des médias, des experts, des universitaires, en fait, de plusieurs parties prenantes qui soupèsent leur structure bureaucratique, leur efficacité, leur efficience, leur rentabilité, leur fiscalité, leur imputabilité, leur transparence, leur processus décisionnel, leur légitimité, etc. La liste est longue, néanmoins, elle témoigne d'un questionnement plus large qui implique le fonctionnement et le mode de gestion de tout l'appareil éducatif provincial. De la sorte, le statut intermédiaire des commissions scolaires teinte aussi sa gestion des risques éthiques. En effet, ces dernières doivent naviguer au regard de la LIP, des différentes conventions (la convention de partenariat et la convention de gestion et de réussite éducative) et de différentes instances. En observant la relation qui existe entre la convention de gestion et de réussite éducative et la convention de partenariat, la complexité de ces relations est manifeste. En effet, la convention de gestion et de réussite éducative intervient entre les commissions scolaires et les établissements d'enseignement. Elle doit « contenir les contributions de l'établissement à l'atteinte des objectifs contenus dans la convention de partenariat reliés aux objectifs du plan stratégique de la CS, les ressources et mesures de soutien offertes à l'établissement, de même que les mécanismes de suivi et de reddition de comptes propres à l'établissement (art.209.2) » (Lacroix, 2012, p. 29).

Aussi, la convention de partenariat est l'entente qui intervient entre le ministre et la commission scolaire. Cette entente établit les mécanismes et les mesures qui devront être mis en place afin que la commission scolaire puisse réaliser son plan stratégique. Pour sa part, le ministre édicte les mesures, les buts et les objectifs que la commission scolaire devra atteindre afin de tenir compte aussi du plan stratégique du ministère. L'article 459.3 de la LIP énonce les mécanismes qui devront être développés afin qu'il y ait un suivi et une reddition de compte de la part de la commission scolaire. Finalement, c'est l'article 209.1 qui stipule que la commission scolaire doit harmoniser les objectifs de son plan stratégique avec les orientations et les objectifs du plan stratégique du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il existe aussi

une convention de performance et d'imputabilité comme le stipule la Loi sur l'administration publique (LAP). Notons que plusieurs harmonisations législatives ont été effectuées entre la LIP et la LAP en 2002.

1. CADRE THÉORIQUE²

1.1 CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE

Cette recherche exploratoire sur les risques éthiques chez les cadres de service d'une commission scolaire du Québec s'inscrit dans la programmation générale de la recherche du groupe de recherche en éthique publique du CERGO (ÉNAP) qui porte sur les inconduites professionnelles des agents publics et les stratégies de régulation institutionnelle visant à les endiguer et dans la programmation de l'IDÉA de l'Université Laval. Le projet a d'ailleurs été financé par le projet FQRSC, soutien aux équipes, pour la programmation « Institutionnalisation et intervention en éthique » (sous la direction de Luc Bégin).

Nos recherches sur les risques éthiques constituent le troisième chantier, elles découlent de nos résultats obtenus des chantiers de l'analyse des scandales politico-administratifs³ et de l'analyse du processus d'institutionnalisation⁴.

Dans nos recherches sur les scandales, nous avons rapidement constaté que les transgressions ne peuvent qu'être rarement abordées sous l'angle des inconduites individuelles provoquées par un déviant. Les scandales peuvent être le produit de problèmes systémiques qui transcendent les individus ; ils découlent souvent d'éléments de culture, de dysfonctionnements de structure ou de paradoxes de gestion qui ont facilité le déploiement des transgressions. Voilà pourquoi les scandales sont plutôt abordés comme des phénomènes complexes qui découlent de l'interaction d'une pluralité de facteurs organisationnels et politiques ; ils sont le produit d'une pluralité d'acteurs qui ont une implication directe ou indirecte. Pour ce qui est des résultats de nos recherches sur l'institutionnalisation de l'éthique dans les organisations publiques, nos recherches nous ont démontré que c'est souvent de façon réactive (suite à une crise ou un scandale) que les organisations proposent de mettre en place des dispositifs éthiques. Ces dispositifs éthiques sont essentiellement développés pour réguler le comportement individuel des employés et ils ne se penchent pas sur les problèmes systémiques. Nous avons aussi constaté que l'objectif de cette institutionnalisation était de rétablir le lien de confiance avec les citoyens. En ce sens, l'éthique du service public sert plus souvent à créer un effet

² Nous souhaiterions souligner la participation de Marie-Ève Bouthillier afin de clarifier et préciser le cadre théorique.

³ BOISVERT, Yves (dir.) (2009), *Scandales politiques : le regard de l'éthique appliquée*. Montréal, Liber, 259 p.

⁴ BOISVERT, Yves (2011), *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 216 p.

d'image (marketing politique)⁵ qu'à véritablement régler les problèmes qui ont été observés.

Ainsi, notre chantier sur la gestion des risques éthiques a été développé sur les acquis de ces résultats. Nous sortons donc du champ traditionnel de l'éthique et évitons de nous enfermer dans la logique de la pure responsabilité individuelle porteuse de l'autorégulation des comportements, afin d'orienter nos recherches davantage sur la compréhension de l'environnement de travail. Notre hypothèse du chantier est que c'est en comprenant mieux l'environnement de travail que nous arrivons à saisir quels sont les facteurs qui facilitent le développement des transgressions ou qui empêchent les professionnels d'aller au bout de leur conviction en matière d'éthique. C'est dans cet esprit que l'on arrive à faire des propositions visant à bonifier la culture et la structure organisationnelle. Dans ce chantier sur la gestion des risques éthiques, nous avons déjà fait des études exploratoires dans différents domaines du service public : les organisations policières, la santé et les services sociaux et les directions d'établissements scolaires.

1.2 UNE DÉMARCHE EN ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE

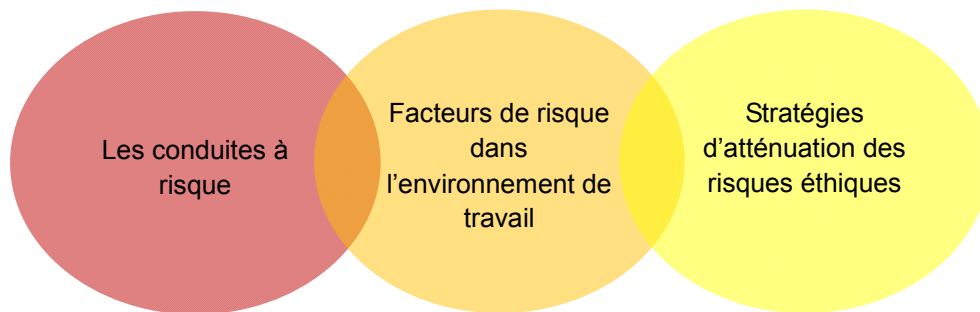
Le présent projet s'inscrit dans une démarche de recherche partenariale en matière d'éthique appliquée au contexte organisationnel. Une telle démarche prend tout son sens par l'engagement d'une organisation, ou d'un groupe d'acteurs de cette organisation, qui se veut responsable et qui cherche à prévenir les crises réputationnelles et les dérives, en cherchant à mieux comprendre les risques éthiques qui la rendent vulnérables et en proposant de mettre en place des paramètres de référence, des stratégies de socialisation et de sensibilisation, ainsi que des dispositifs nécessaires pour encourager et faciliter le déploiement de la compétence éthique chez ses employés. Les risques éthiques touchent la qualité des transactions avec les parties prenantes, dont les fournisseurs, la clientèle interne et externe et les employés. Les risques éthiques peuvent aussi se situer dans l'environnement du travail, soit au niveau de l'infrastructure de régulation des comportements, au niveau de la culture de gouvernance et de gestion et au niveau des sous-cultures professionnelles. Il est important de préciser *de facto* que le questionnement sur les risques éthiques se veut préventif, il s'agit donc d'une démarche responsable. Il ne faut pas confondre un risque éthique (qui repose sur une logique de prévision et de projection de potentiel d'inconduite) avec une déviance ou une délinquance (qui sont plutôt des inconduites avérées).

Une telle démarche exige de l'ouverture, de la transparence, du leadership, du courage de gestion et de l'exemplarité de la part des directions, et, pour l'ensemble des employés, un engagement fort pour la mission de l'organisation et un sens des responsabilités face aux mandats confiés.

De plus, l'évaluation des risques éthiques se fait à partir d'une analyse de la qualité des transactions avec les parties prenantes : les responsables des différentes instances de la gouvernance scolaire, les fournisseurs, la clientèle interne et externe, les

⁵ BOISVERT, Yves (2014), « L'éthique gouvernementale : régulation ou marketing politique ? », In BERNIER, R., *Les défis québécois : conjonctures et transitions*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

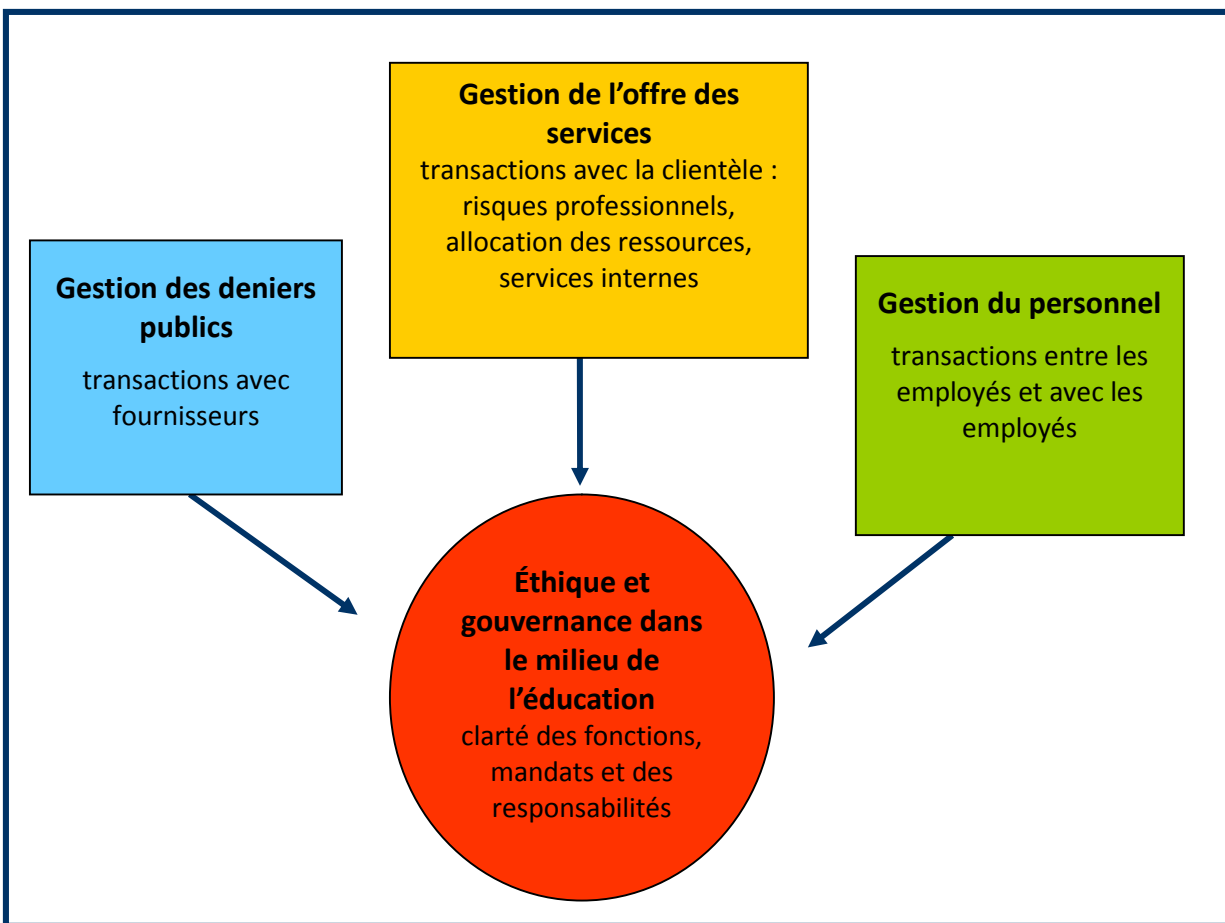
employés. On fait alors l'évaluation des comportements à risque de transgression ou à risque de fragiliser le lien de confiance face à l'institution scolaire ; on y fait aussi l'évaluation de la qualité des dispositifs servant à baliser ces transactions; et on fait une évaluation de la place de l'éthique dans la culture organisationnelle. Pour notre chantier de diagnostic des risques éthique, l'équipe de travail en éthique publique du Cergo de l'ÉNAP, sous la direction du professeur Boisvert, a élaboré un cadre diagnostic et d'analyse. Ce cadre s'inspire des écrits spécialisés en matière d'éthique et de gouvernance (U4, OCDE). De plus, grâce à l'expérimentation de Marie-Ève Bouthillier dans le milieu de la santé, elle a contribué à développer et à préciser des éléments du cadre théorique. Nous la remercions de cet apport.



Les axes d'analyses sous-jacents au diagnostic des risques éthiques

Les risques éthiques qui sont identifiés au niveau de la gouvernance et de la gestion se répercutent dans quatre sphères d'activité, dont la gouvernance, la gestion des deniers publics, la gestion de l'offre de service et la gestion du personnel. L'éthique de la gouvernance interpelle tous les acteurs qui ont un pouvoir décisionnel dans le secteur de l'éducation. Cela interpelle aussi toutes les personnes ou instances régulatrices, administratives et professionnelles concourant à l'atteinte d'objectifs collectifs. Elle s'interroge sur la distribution des pouvoirs et des responsabilités entre les acteurs de la chaîne de gouvernance, elle questionne la dynamique des contre-pouvoirs institutionnalisés, elle s'intéresse au processus de reddition de comptes et la qualité de l'infrastructure de régulation des comportements.

Pour sa part, l'éthique de la gestion se penche d'abord sur la rigueur et l'intégrité de la gestion des deniers publics, elle concerne ensuite le climat de travail, les relations entre les employés, entre l'employeur et le personnel et les compétences à développer pour être un leader éthique. Elle se questionne aussi sur la qualité des conduites qu'adoptent les agents publics lorsque vient le temps de transiger avec les parties prenantes externes, comme les fournisseurs, les partenaires ou les clientèles.



Les sphères de transaction à surveiller en matière de gestion des risques éthiques

Les risques éthiques de la gouvernance dans le milieu scolaire touchent la clarté des fonctions, des mandats et les rôles et responsabilités des différents acteurs de la chaîne de gouvernance de ce secteur. Plusieurs questions se posent alors. Par exemple, les acteurs connaissent-ils bien la chaîne de gouvernance dans laquelle ils s'inscrivent? Y a-t-il un partage des pouvoirs et des responsabilités? Une reddition de comptes efficace et cohérente? Est-ce que chacune des parties respecte la dynamique de «check and balance»? Selon cette dynamique, qui institue une séparation des pouvoirs par l'existence de moyens de contrôle et d'action réciproques, on évite que chacun n'abuse de ses prérogatives. Les acteurs se mettent-ils en conflit d'intérêts?

Au sujet des risques éthiques en lien avec la gestion des deniers publics, se retrouvent principalement les situations de fraude, de corruption, de conflits d'intérêts, de favoritisme et de bonne utilisation des ressources. Par exemple, les gestionnaires sont-ils conscients des bonnes pratiques en matière de gestion des deniers publics? Sont-ils interpellés par des propositions de corruption? Ont-ils été témoins de fraude? Ont-ils le souci de bien utiliser les fonds publics et d'en obtenir une plus-value?

Les risques éthiques en lien avec la gestion de l'offre de service se situent précisément dans les transactions avec la clientèle. Il s'agit notamment des risques professionnels, de l'allocation des ressources et de la qualité des services rendus. Les acteurs sont-ils respectueux dans les transactions avec les élèves? Respectent-ils la

confidentialité des informations personnelles ? Font-ils une mauvaise utilisation des ressources dans la prestation de service? Font-ils preuve d'incompétence ou de non-mise à niveau?

Les risques éthiques en lien avec la gestion du personnel concernent les transactions entre les employés et avec les employés. Cela touche également le climat de travail, le sentiment d'appartenance et la capacité ou non de communiquer et de travailler en interdisciplinarité. Par exemple, les employés ont-ils de bonnes relations entre eux? Les gestionnaires soutiennent-ils adéquatement leurs employés?

2. MÉTHODOLOGIE

2.1 LE VOLET QUALITATIF

Nous avons rencontré quatorze répondants (quatre femmes et dix hommes) entre le 23 mars 2015 et le 13 mai 2015 afin de recueillir les témoignages des participants à cette étude. Ces rencontres ont été planifiées et ont été réalisées sur une base volontaire. Pour ce faire, les répondants ont été contactés par téléphone et par courriel.

La participation au projet de recherche consistait à rencontrer un membre de l'équipe de recherche (chercheur principal, chercheuse principale, assistante de recherche) afin de participer à une entrevue semi-dirigée. La rencontre a duré en moyenne une heure et a été enregistrée à l'aide d'un capteur audio. Les enregistrements ont été détruits dès la rédaction du rapport de recherche. Aussi, ces rencontres ont eu lieu à l'heure et à l'endroit décidé selon la convenance des répondants. Lors de ces rencontres, afin de préserver le caractère confidentiel et volontaire de ces entretiens, les participants pouvaient choisir le lieu et le moment des entrevues. De plus, ils avaient la liberté d'interrompre à tout moment les rencontres avec les chercheurs.

Pour éviter l'identification des personnes participantes à cette recherche, les données recueillies par cette étude ont été traitées de manière entièrement confidentielle. La confidentialité est assurée à travers l'utilisation d'un code numérique pour chaque participant. Avec les résultats de la recherche, les chercheurs ont préparé une formation pour les employés de cette organisation et ont élaboré ce rapport de recherche. Ils rédigeront ultérieurement un article scientifique ou le chapitre d'un ouvrage. De plus, les résultats sont aussi non nominatifs, c'est-à-dire que nous avons éliminé toutes les références explicites faites à des individus. En somme, les résultats de la recherche ne permettent pas d'identifier les personnes participantes.

Voici les étapes ayant mené à l'analyse des entrevues:

- ✓ Transcription des entrevues;
- ✓ Identification des entrevues à l'aide d'un code numérique;
- ✓ Lecture des comptes rendus de rencontres;
- ✓ Traitement et organisation des différents points de vue exprimés selon les thèmes;
- ✓ Rédaction du rapport de recherche.

Cette démarche de recherche comporte des limites. En effet, nous avons décrit les réponses des participants à cette étude sous la forme d'idées synthèses. Notre interprétation et nos regroupements constituent une facette de la description des risques éthiques tels que décrits par les cadres de service de la commission scolaire. Afin d'analyser les données recueillies, nous les avons présentés selon les catégories énoncées dans le cadre des entrevues : la gouvernance, la gestion des deniers publics, la gestion de l'offre de service et les relations entre les membres de l'organisation.

Pour ce faire, afin d'être en adéquation avec l'analyse, nous présentons les résultats de cette étude sous la forme suivante :

- ✓ L'identification des risques éthiques selon la gouvernance, la gestion des deniers publics, l'offre de service aux parties prenantes et les relations entre les membres de l'organisation;
- ✓ L'identification de certains facteurs de risques;
- ✓ L'identification des stratégies d'atténuation en regard des risques et des facteurs de risques préidentifiés;
- ✓ Un bilan des secteurs et des fonctions les plus à risque en regard du climat éthique de l'organisation.

2.2 LE VOLET QUANTITATIF

Un message a été envoyé par courriel aux 69 participants du 11 au 31 mars 2015. Ces derniers ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne sur une base volontaire. Les répondants n'avaient pas l'obligation de répondre entièrement au questionnaire. Aussi, dans quelques cas, les réponses ont été interrompues à mi-chemin du document par les répondants.

Lors de la collecte de données, nous avons reçu 29 questionnaires sur une possibilité de 69, soit un taux de réponse de 42,02%. Les questionnaires ont été dénominalisés afin de préserver le caractère confidentiel des données.

Nous avons utilisé le logiciel SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) afin d'analyser les données colligées et avons procédé à des analyses de corrélations simples étant donné la taille de l'échantillon. Les données quantitatives ont été recueillies

auprès des participants à l'aide de questionnaires. Les analyses de corrélations simples permettent d'explorer les relations entre les variables. De plus, nous avons eu recours au logiciel Excel afin de produire les graphiques de cette étude.

Après avoir décrit les données recueillies, nous terminerons cette étude par une présentation de brèves recommandations s'inspirant des stratégies d'atténuation et mises en lien avec les risques éthiques et les facteurs de risques qui ont été identifiés.

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS QUALITATIFS

Au début de chacune des rencontres, les répondants ont été invités à définir ce que représente l'éthique pour eux. De la sorte, ils ont pu donner une définition personnelle et actuelle de ce concept au sein de leur organisation.

Chacune des rencontres a commencé par une question au sujet de l'éthique. Lorsqu'ils définissent l'éthique, plusieurs répondants l'associent à la notion de valeur au singulier ou au pluriel. Les valeurs constituent une balise quant aux actes que l'on peut ou non poser et qui permettent de juger du bien-fondé de certaines actions. Les répondants ont été en mesure de fournir une définition en début d'entrevue. Elle constitue à la fois une définition personnelle et collective (la plupart des individus avaient assisté à une formation au sujet de l'éthique l'année antérieure). De plus, étant donné que ce thème de l'éthique a été abondamment discuté dans les différentes instances décisionnelles de l'organisation, permettant entre autres, d'actualiser cette définition en regard des événements qui ont façonné le quotidien de cette commission scolaire lors de la dernière année. Dans ce cadre, l'idée d'une cohérence entre les valeurs personnelles et les valeurs véhiculées par l'organisation y est aussi souvent évoquée. Pour que les individus s'épanouissent au sein de l'organisation et puissent y évoluer en connaissant les règles et les balises, cette cohérence est abordée alors qu'elle doit être à la fois intégrée et reprise dans les comportements des membres de l'organisation selon les répondants. Plusieurs distinguent l'intégrité de l'éthique dans le sens que l'intégrité signifie que les actions découleront des paroles ou des souhaits comme le souligne le premier répondant.

De plus, l'éthique est comprise comme une balise des comportements autorisés ou non au sein de l'organisation. Certains répondants affirment que c'est grâce à l'éthique qu'un individu peut se sentir à l'aise ou non selon les décisions prises étant donné la connaissance des limites et des valeurs de l'organisation. Notamment, les concepts de valeurs ou de missions ont été sollicités afin d'étayer une perspective ou une vision que l'on souhaiterait commune et partagée par le plus grand nombre de cadres de service et d'employés dans la commission scolaire. Plusieurs répondants affirment que ces balises sont nécessaires afin de connaître les comportements attendus au sein de l'organisation.

Fait à noter, la commission scolaire s'est pourvue d'un code de conduite afin de mieux encadrer cette vie en groupe au sein de l'organisation. Le code de conduite vise la transparence et le savoir-vivre des divers intervenants en relation avec une commission scolaire: les élèves, les parents, les commissaires, les employés, etc. Ce code souhaite énoncer certaines balises éthiques afin d'encadrer toute cette communauté éducative.

Plusieurs répondants ont mentionné l'existence de ce code et ont évoqué le souhait qu'il devienne une référence incontournable pour l'ensemble des employés de la commission scolaire.

3.1 LES DÉCISIONS ET LES CONDUITES LES PLUS RISQUÉES

Avant de décrire les différentes décisions et conduites plus risquées, voici une brève description des quatre axes qui ont été abordés afin d'identifier des décisions et des conduites plus risquées lors des entrevues.

Ces quatre axes se déclinent comme suit :

- ✓ la gouvernance qui regroupe plusieurs relations entre les parties prenantes et instances de la commission scolaire : le Ministère, les commissaires, les gestionnaires, les directions d'établissement, les conseil d'établissement, les enseignants, les élèves;
- ✓ la gestion des deniers publics : marché public, achat, construction/entretien, compte de dépenses, allocation budgétaire;
- ✓ l'offre de service aux parties prenantes : les écoles, les enseignants, les parents, les enfants;
- ✓ les relations entre les parties : harcèlement, incivilité, abus de pouvoir.

3.1.1 LA GOUVERNANCE

D'un point de vue global, le fait que la gouvernance et le pouvoir de l'organisation soient partagés entre plusieurs instances ne facilite pas les prises des décisions et les actions entreprises par les cadres de service de la commission scolaire. Si plusieurs répondants évoquent des valeurs communes en définissant l'éthique, il appert que le pouvoir politique et le pouvoir administratif ne vibrent pas toujours au même diapason. Cependant, cette construction est le fruit de l'évolution historique, sociale et politique de cette organisation. De surcroît, les autorités politiques ministérielles, inspirées par les avis divers du public et l'évolution de la société québécoise songent à transformer la structure des commissions scolaires modifiant de la sorte la gouvernance de l'organisation. Même si les transformations n'ont pas été précisées, elles laissent la place à diverses hypothèses qui sont discutées par la société civile et les divers organes de la CS.

Actuellement, la commission scolaire doit conjuguer le pouvoir politique et le pouvoir administratif au sein de sa structure. Les intérêts et les valeurs du pouvoir politique d'une part, et du pouvoir administratif, d'autre part ne convergent pas toujours. Alors que le pouvoir politique peut être tenté de faire des promesses ou réagir aux demandes des électeurs, le pouvoir administratif doit composer avec des objectifs de gestion et de fonctionnement qui émanent d'une vision à court, moyen et long terme ne permettant pas toujours de répondre aux nombreuses demandes ponctuelles des élus qui souhaitent plutôt plaire à leur électorat. De plus, d'un point de vue administratif, la commission scolaire interagit à la fois avec les établissements d'enseignement et les

autres instances qui auront des besoins particuliers. Même si, de manière explicite, les répondants lors des entrevues n'évoquent pas les différentes instances avec lesquelles ils interagissent, il apparaît que les conseils d'établissement, les directions des établissements, la direction générale, les commissaires et les intervenants du MEESR en constituent les principales.

Les liens qui peuvent exister entre les différents pouvoirs hiérarchiques ou entre les différentes instances (les commissaires et l'administration, notamment) constituent des risques importants selon plusieurs répondants. Ces liens pourraient modifier des décisions qui seraient prises autrement notamment grâce à l'influence de l'une ou l'autre de ces entités. Comme le soulignent avec justesse les répondants, les processus, les structures et les balises qui encadrent les commissions scolaires prétendent éviter ces formes d'influence qui pourraient modifier la prise de décision et la réalisation de certains projets. Que ce soit dans le cas des relations hiérarchiques ou des relations entre le pouvoir politique et administratif, le manque d'adéquation entre les objectifs et les moyens mis en place de chacun de ces groupes constituent des situations où il y a une augmentation des risques.

Plusieurs répondants évoquent de manière générale, les processus facilitant ou non la prise de décision du point de vue de la gouvernance dans l'organisation. En guise d'exemple, la délégation de pouvoir a été évoquée comme étant, d'une part, facilitatrice quant à une éthique dans les relations de travail et l'apport décisionnel des différents gestionnaires. Selon certaines règles, les gestionnaires doivent fractionner leur pouvoir opérationnel et financier en ayant recours à la délégation de pouvoir (notamment, lors de l'attribution de contrats). À la fois le processus (qui limite le pouvoir décisionnel de chacune des parties) et le regard des pairs (les autres cadres de service) sont des moyens d'éviter certaines dérives éthiques selon les répondants. Nous aborderons cette question lorsque nous énoncerons certaines stratégies d'atténuation. D'autre part, la délégation de pouvoir, d'une certaine façon, est aussi un frein ou une limite quant au pouvoir opérationnel de l'administration de la commission scolaire étant donné que le conseil des commissaires prend la décision quant à certains projets, leur financement et son actualisation.

De plus, les relations informelles constituent aussi une forme de risque éthique étant donné que cela présuppose une forme d'individualité au sein d'une organisation qui suppose pourtant un partage, une mise au jour et une transparence dans le processus d'une prise de décision. Cela signifie qu'une discussion de manière impromptue « devant un cadre de porte » peut laisser trop de place à l'influence d'acteurs qui ne sont pas prévus dans cette délégation de pouvoir et cette chaîne de gouvernance. Les intérêts personnels pourraient alors prendre le pas sur les objectifs du groupe et de l'organisation. Certains répondants évoquent des mécanismes qui limitent l'implication personnelle dans ces prises de décision, cependant, certaines situations urgentes ou imprévues peuvent faire en sorte que ces mécanismes et structures deviendront plus inefficaces ou n'auront pas lieu étant donné le manque de temps.

Aussi, certains répondants évoquent le manque de loyauté et de fidélité à l'égard de l'organisation comme un risque éthique du point de vue de la gouvernance. Plus précisément, l'absence de fidélité à l'égard de la mission de l'organisation et de ses objectifs peut se traduire par une préférence individuelle, favoriser un service

administratif plutôt qu'un autre dans la commission scolaire ou faire en sorte d'oublier les services offerts aux élèves. Notamment, le travail en silo constituerait une situation plus risquée et ne favorisant pas les échanges d'informations entre les différents services et entre le pouvoir politique et le pouvoir administratif.

Les décisions des différents paliers gouvernementaux et des instances décisionnelles constituent des risques lorsqu'elles ne sont pas en adéquation les unes par rapport aux autres. Cela peut engendrer des conflits importants quant aux orientations, aux décisions et aux actions entreprises par la commission scolaire. De manière spécifique, dans un contexte de compression, le risque réside dans le fait de perdre de vue l'entièreté d'une situation, de ses conséquences de certaines actions et croyant faire des économies, par exemple, certaines coupures pourraient alors s'avérer être des coûts supplémentaires. Comme le suggère le répondant 12: *Si on dépose des propositions au conseil des commissaires et qu'elles ne sont pas retenues, comme gestionnaire, tu fais quoi? Tu sais ce qui est demandé. Tu sais que c'est pour le bien commun fort probablement, mais en même temps, tu n'as pas ce pouvoir-là. Un moment donné, il faut lâcher prise*⁶.

En somme, selon les catégories des décisions prises, les dérives éthiques possibles sont multiples: les visées électorales, les promesses, les dépenses et les programmes qui seront favorisés et qui pourraient aller à l'encontre de la mission première de l'organisation, dont les émotions semblent teinter certaines décisions gouvernementales. Entre les différents services, au sein de l'administration, quelques répondants ont mentionné des jeux de pouvoir faisant en sorte de favoriser parfois un service plutôt qu'un autre. Alors que l'organigramme de l'organisation balise et informe quant au rôle et à la place de chacun, les jeux de coulisse pourraient être très présents dans ces contextes de changements, de réformes et de coupures. De plus, d'un point de vue individuel, l'éthique professionnelle des différents membres de l'organisation peut engendrer certains conflits lorsqu'il s'agit de concilier, de négocier certaines décisions. De la sorte, certains acteurs seront imputables et souhaiteront être au fait des règles qui chapeautent leurs actions afin de ne pas agir à l'encontre des règles de gouvernance prévalant dans la commission scolaire. Pour d'autres, le fait de ne pas être imputable pourrait se traduire par des gestes ou des actions n'allant pas dans le même sens ou par une forme de détachement quant à la mission et au mandat de l'organisation. En ce sens, les informations deviennent un jalon de la gouvernance de l'organisation.

3.1.2 LA GESTION DES DENIERS PUBLICS

L'ampleur et la taille de l'organisation influencent la gestion des deniers publics. De manière générale, les répondants s'entendent pour mentionner que le budget de fonctionnement de la commission scolaire est important. Comme le souligne un répondant, à l'instar de plus de la moitié des participants, *C'est clair qu'on gère beaucoup d'argent. [...] Quand on fait une dépense, c'est parce que c'est nécessaire. Il faut être juste, mais en même temps, il ne faut pas exagérer* (répondant 9). En d'autres termes, depuis quelques années toutes les dépenses sont pesées et sous-pesées. Comme le

⁶ Les réponses des répondants sont citées en italiques pour alléger la lecture.

soulignent certains, il n'est plus possible de dépenser quelque somme, aussi minime soit-elle, afin de souligner le bon travail des employés dans le cadre d'un repas communautaire, par exemple. Cette sévérité peut aussi constituer une forme de risque dans le sens qu'elle affecte la motivation des employés et des cadres de service de l'organisation. Cette surveillance perçue comme une forme de sévérité et une atteinte à l'autonomie de certaines décisions constituerait un irritant qui pourrait se transformer en sensibilité éthique. En d'autres termes, pour certains, étant donné les règles, il n'est plus possible de souligner l'apport des employés et faire preuve de reconnaissance de la même façon qu'auparavant.

Tous les répondants mentionnent que l'attribution des contrats est encadrée et balisée par des règles, normes et structures en place au fil des années et ils saluent cette architecture. Cela fait en sorte que la plupart des acteurs impliqués dans ces transactions, même s'il s'agit de nouveaux cadres de service, les connaissent bien. Lorsque les répondants ne sont pas en contact avec ces réalités, ils affirment que leur perception de la gestion et l'attribution des contrats leur semblent très bien balisés, circonscrits et réglementés.

Toutefois, pour plusieurs, l'attribution des contrats et la gestion des deniers publics demeurent des facettes du travail des gestionnaires plus risquées du point de vue de l'éthique. Non seulement la commission scolaire gère un budget imposant, mais à certains moments, des demandes de ressources ou de matériel à grande échelle deviennent extrêmement alléchantes pour des fournisseurs qui souhaiteraient s'assurer des contrats de longue haleine, assortis d'un certain prestige ou d'une grande valeur financière. Néanmoins, quelques répondants ont mentionné l'effet dissuasif des commissions d'enquête publique décrivant les malversations financières quant à l'attribution des contrats dans la sphère publique.

Aussi, comme le mentionne un répondant, la temporalité joue un rôle quant aux montants octroyés pour certains projets ou dans certains budgets. *Bref, on fait ce travail en démocratisant le montant d'argent prévu pour chaque école. Si la ressource n'est pas utilisée, je la reprends et je vais faire en sorte que toute la commission scolaire en bénéficie; le tout accepté par la direction de la commission scolaire. La temporalité des montants, qui sont souvent octroyés pour un an, est un problème qui fait que, pour que l'argent soit utilisé de la bonne façon, nous offrons la ressource institutionnelle* (répondant 2). Lorsque l'école ne prend pas la ressource disponible, le but ultime n'est pas atteint : les élèves ne pourront pas en bénéficier.

En outre, certains répondants mentionnent que le type de gestion s'est modifié quant à la gestion des deniers publics. En effet, d'une gestion décentralisée, le déploiement de certaines ressources (conséquemment, l'attribution de certains budgets) est davantage centralisé. Par exemple, comme le mentionne le répondant 5 : *Avant, on faisait beaucoup de gestion décentralisée. On fait plus de déploiement centralisé, on centralise davantage.* En d'autres termes, pour ces répondants, ces décentralisations constituent des situations plus risquées étant donné qu'elles permettent des formes de discrétion qui pourraient se traduire par certains choix individuels des gestionnaires et moins orientées vers les objectifs collectifs. De plus, dans ces situations, cela laisse plus de place aux relations particulières et étroites ou à d'autres formes de libertés. Que ce soit avec les clients internes ou les clients externes, la pression qu'exercent ces différents

intervenants pourrait constituer un facteur de risque dans le cas où cette dernière influencerait la gestion des deniers de l'organisation.

De plus, la commission scolaire détient des renseignements importants au sujet de multiples usagers. Ces renseignements deviennent alléchants pour de nombreux fournisseurs. Voilà pourquoi la gestion des deniers publics doit être assortie d'une prudence supplémentaire afin de protéger aussi ces renseignements de nature confidentielle qui pourraient être éventuellement monnayables pour d'autres organisations.

Finalement, certains répondants mentionnent que les situations qui ne permettent pas à la commission scolaire d'obtenir un juste prix lors de certaines transactions pourraient aussi constituer certains risques d'un point de vue éthique. De la sorte, *C'est l'argent public. C'est tout public. On doit le gérer comme il le faut. On ne doit pas permettre de dire, on a l'argent, c'est correct et on le dépense. Un gestionnaire qui se dit, il reste de l'argent dans mon budget, qu'est-ce qu'on pourrait dépenser, je ne conçois pas cela. Tu dépenses parce que tu as des besoins. Et non pas tu dépenses parce que tu as de l'argent. Et même si tu as des besoins, les ressources sont limitées donc tu ne dépenses pas plus que ce que tu as droit. Sinon, demande une autorisation spéciale et explique ta situation* (répondant 9).

3.1.3 L'OFFRE DE SERVICE AUX PARTIES PRENANTES

L'offre de service aux parties prenantes s'est largement modifiée dans les dernières années. Cette offre est multiple étant donné qu'elle s'adresse à la fois aux élèves et aux parents des élèves, aux employés qui travaillent dans les établissements scolaires, aux fournisseurs internes, et plus largement, au public, aux contribuables, aux fournisseurs externes, aux électeurs, etc. En effet, non seulement le rôle joué par les différentes parties prenantes a été redéfini au fil des réformes successives, mais l'offre de service de la commission scolaire a dû s'y adapter bon an mal an. Cette gouvernance multifacettes se traduit aussi par une offre de service diversifiée et complexe.

Récemment, étant donné les dernières compressions, l'offre de service actuelle défère plus de pouvoir aux établissements scolaires, tout en restreignant l'offre de service des services centraux qui s'uniformise afin d'en diminuer les coûts et les ressources impliquées. Un répondant évoque cette situation en la décrivant ainsi : *Ça, pour nous, ça fait partie de nos futurs défis: il existe une distance entre les établissements et les services centraux. Les établissements ont vu certaines sphères de pouvoir augmenter et d'autres diminuer. [...] Les établissements vont davantage axer leur gestion sur les ressources humaines, la pédagogie* (répondant 10). Cela a pour conséquence de modifier la gestion de l'administration et de déplacer la reddition de compte à de nouveaux paliers qui ont moins l'habitude de transiger et de gérer l'offre de service avec les diverses parties prenantes. Pour certains répondants, cela signifie que ces circonstances nouvelles et méconnues de la part des établissements constituent des situations plus risquées étant donné leur manque d'expérience et de connaissances dans certains créneaux. Les cadres de service de la commission scolaire ont appris des diverses réformes et ont pu obtenir de la formation et de l'encadrement afin de mieux comprendre l'offre de service aux diverses parties prenantes. Actuellement, ils déplorent ne pas pouvoir communiquer leur

savoir-faire en matière de gestion de l'offre avec les établissements. Pour eux, cela constitue une situation plus risquée d'un point de vue éthique.

De plus, lorsqu'il y a des litiges ou des demandes en lien avec l'offre de service, certains répondants attribuent à la discrétion et au fait d'appliquer trop de nuances à certains contextes, les risques possibles de dérives éthiques. Pour eux, *L'environnement acceptable c'est lorsque c'est balisé. On est ouvert à des actions prises pour ne pas perdre les gens. Il y a donc peu de griefs. Les gens savent les responsabilités de tous. Avec des règles claires et nommées, ça fait en sorte que ça évite des dérives. Il y a un élément de confiance d'installé; c'est la base* (répondant 2).

Dans d'autres cas, les répondants évoquent la possibilité de préférences quant à une offre plutôt qu'une autre. Le risque serait alors de favoriser un groupe ou une école plutôt qu'un autre. Le risque existe aussi par rapport au lien qui existe entre certains employés. *Les risques que nos liens avec certains employés interfèrent et favorisent des gens au niveau des promotions ou du traitement au jour le jour des demandes à traiter ou à distribuer sont là. C'est une question de justice et d'équité* (répondant 3). Cela pourrait éviter que certaines ressources soient allouées davantage à certains milieux et certains établissements que d'autres.

Plusieurs répondants évoquent les services offerts aux élèves comme étant une cible générale et incontournable que l'on ne doit pas perdre de vue. En ce sens (la régression de l'offre de service) la diminution des services offerts aux élèves constitue un risque important. Selon eux, il ne faut pas que les besoins d'une unité administrative deviennent un frein ou une raison justifiant la diminution des services offerts aux élèves. En contrepartie, la survie de certaines unités administratives pourrait engendrer des décisions de gestion qui se traduiraient par une diminution de ces mêmes services étant donné les coupures et les changements administratifs. De plus, comme le soulignent certains, cela engendrerait une tendance au travail en silo plutôt qu'en réseau comme cela est souhaité du point de vue de la gouvernance de l'organisation afin de sauvegarder certaines composantes des unités les plus durement touchées par les changements.

Un autre risque a été évoqué en lien avec l'allocation des ressources. En effet, quatre répondants posent la question des critères qui font en sorte que certaines ressources sont allouées à tel établissement ou à tel milieu plutôt qu'un autre. Afin d'éviter le favoritisme ou des décisions de gestion basées sur des critères qui engendreraient un déséquilibre de cette allocation, il appert que les répondants perçoivent qu'ils ont peu de contrôle quant à l'offre de service soumise aux parties prenantes. Certains évoquent des balises ou des limites mieux connues par les acteurs quant à ce qu'il est possible d'offrir et de poser comme action alors que l'organisation (la commission scolaire) subit des coupures importantes et est en constante réorganisation. Néanmoins, cette perception d'un manque de contrôle provient aussi du fait que dans un contexte de changement et de coupure, il est complexe de définir ce qui peut être offert et ce qui ne peut l'être. Comme le souligne le répondant 6, *Un établissement pourrait chercher à faire pression (...). Le risque existe. Les conseils d'établissement sont parfois très présents. Cela pourrait favoriser certaines écoles plutôt que d'autres.*

De plus, la question du favoritisme concerne aussi l'allocation des ressources du point de vue des services internes. Une question semblable à celle posée lorsque s'agit de

s'interroger au sujet de l'allocation des ressources externes se pose: quels sont les critères qui déterminent l'allocation des ressources humaines et matérielles au sein de la commission scolaire? Comme le soulignait un répondant, l'offre de service est tellement diversifiée que cela complexifie l'émergence de critères permettant l'évaluation et la comparaison entre les différentes opportunités possibles. Cette complexité constitue un risque dans le sens où il peut être difficile de choisir entre les services alimentaires, les ressources matérielles ou les services informatiques, par exemple. De manière plus précise encore, les différentes cultures organisationnelles et les différentes parties prenantes constituent un morceau du casse-tête de cette offre de service qui se veut diversifiée, mais qui précise ses choix étant donné la disponibilité des ressources.

3.1.4 LES RELATIONS ENTRE LES MEMBRES DE L'ORGANISATION

Les relations entre les membres de l'organisation constituent une catégorie qui regroupe à la fois la gestion des ressources humaines, les aspects relationnels entre les instances et les groupes en lien les uns avec les autres.

Certains répondants ont mentionné que le recrutement des employés devrait faire l'objet d'une attention particulière afin d'éviter le copinage ou le favoritisme lorsqu'arrive le moment de combler des postes au sein de l'organisation. Aussi, du point de vue du recrutement, certains répondants pensent qu'un recrutement *Visé à chercher la personne ayant la meilleure formation et les meilleures compétences pour occuper un poste* (répondant 3). Le risque éthique serait plus présent lorsque le recrutement accorde une priorité au recrutement interne par rapport au recrutement externe. De plus, certains ont suggéré un recrutement qui vise des candidats extérieurs pourrait encore diminuer ces risques et favoriser une neutralité de la gestion. Nous développerons cette idée lorsque nous évoquerons les stratégies d'atténuation.

Le climat de travail de la commission scolaire est marqué par les changements administratifs, les coupures, les mouvements de personnel et les annonces politiques multiples. De la sorte, les diverses constituantes représentant les employés et les ordres professionnels interagissent dans ce milieu. Si quelques répondants ont mentionné que les syndicats sont des acteurs importants quant à la gestion du personnel, le manque de communication est évoqué comme un risque éthique possible. Cependant, comme le souligne le répondant 10: *[...] Maintenant, on introduit davantage de transparence en lien avec les syndicats. Plutôt que de se fermer, on discute avec les exécutifs syndicaux et on écoute davantage les gens dans les milieux. On essaie vraiment de leur donner ce dont ils ont besoin.*

Un grand nombre de professions et de métiers sont représentés dans l'organisation. Certains employés bénéficient de plus de liberté que d'autres étant donné qu'ils travaillent sur la route ou qu'ils doivent travailler dans plusieurs établissements nécessitant alors des déplacements. Dans ces cas précis, il pourrait y avoir du vol de temps, selon certains gestionnaires.

De plus, ne pas tenir compte des différences entre les employés, mais aussi avec la clientèle qui bénéficie des services de la commission scolaire constitue un risque

important. Cela pourrait faire place à du favoritisme ou à des choix plus individuels en contradiction avec la mission de l'organisation.

Les incivilités ont été mentionnées par quelques répondants, mais ne semblent pas des risques aussi présents dans l'ensemble des secteurs et des services. Même si elles peuvent exister, elles ne sont pas tolérées au sein de la commission scolaire.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, il existe une dimension relationnelle particulière caractérisée par la présence d'enseignants, de professionnels de l'éducation et des services afférents qui teintent les relations entre les employés et les cadres de service de la commission scolaire. Une commission scolaire ne peut évacuer cette dimension étant donné que la mission de cette organisation concerte ses efforts afin d'offrir une prestation de service à une clientèle multiple et complexe. Cela signifie que les gestionnaires tenteront d'être équitables malgré les disparités des besoins et des ressources.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, il est risqué de ne pas intervenir lorsqu'il y a des conflits interpersonnels ou professionnels au sein de la commission scolaire. Sans intervention, il pourrait y avoir une escalade de ces conflits et les transformer en problèmes inextricables. De plus, étant donné les nombreuses coupures et les changements de personnel dans les différents services, certains gestionnaires pourraient faire le choix de ne pas s'occuper de cas de harcèlement ou d'incivilités par manque de temps, manque de motivation et manque de ressources.

Le harcèlement constitue une notion plutôt récente pour plusieurs gestionnaires. Comme le souligne le répondant 7: *Ça a changé nos perceptions et nos façons de faire dans le cadre du travail. L'humain ne veut pas toujours l'admettre, le reconnaître et le voir. Quelqu'un qui n'intériorise pas, qui ne modélise pas ces choses, il va souvent passer par le harcèlement pour dire que finalement, ça ne fait pas son affaire et pour dire qu'on le harcèle alors qu'on fait notre travail. C'est une nouvelle notion avec laquelle il faut constamment réfléchir. Avec le temps, les gens ont peur de recevoir un diagnostic de harceleur. Ce qui fait que certaines personnes pourraient avoir tendance à dire, je ne le fais pas. Par peur d'avoir une plainte de harcèlement. C'est un risque au niveau de la gestion. Il faut outiller et accompagner notre monde afin qu'il puisse faire leur travail. Cela ne doit pas nous empêcher de mener un dossier.* Cette verbalisation traduit bien la réaction de ces gestionnaires quant au risque de recevoir une plainte dans le cadre de leur travail.

3.2 LES FACTEURS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT QUI AUGMENTENT LES RISQUES

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'environnement des cadres de service est complexe. De plus, il est le théâtre de profondes mutations depuis les dernières années. En effet, non seulement des changements législatifs importants ont transformé l'environnement de travail, mais d'autres facteurs ont pris une importance accrue étant donné le rôle particulier que joue la commission scolaire au sein de la société. Afin de décrire ces facteurs de l'environnement qui augmentent les risques, nous avons invité les répondants à se pencher sur les éléments structurels, la culturelle organisationnelle, les enjeux politiques, les enjeux administratifs et les enjeux sociétaux.

3.2.1 LES ÉLÉMENTS STRUCTURELS: PROCESSUS, MÉCANISMES, CADRE NORMATIF

Les éléments structurels comprenant le processus, les mécanismes et le cadre normatif de la commission scolaire sont représentés sous la forme de ramifications complexes. Ils déterminent les frontières et les limites que les cadres de service ne souhaitent pas franchir afin de se prémunir contre des dérives éthiques possibles. De manière générale, les répondants ont mentionné que les processus constituent des balises quant aux comportements attendus au sein de l'organisation. *Parfois, nous avons tendance à court-circuiter les processus pour aller plus vite à donner des contrats et là il y a un risque d'abus pour celui qui reçoit le contrat* (p. 4). C'est que les processus, mécanismes et cadre normatif alourdissent le processus décisionnel tout en l'encadrant.

Les répondants qui ont mentionné l'existence d'un code d'éthique dès le début de l'entrevue pensent aussi qu'il joue aussi ce rôle de balise et de limite institutionnelle. Pour plusieurs, il s'agit d'une force étant donné que cela leur permet de décrire les comportements attendus et les comportements qui seront jugés autrement. Même si un code d'éthique ne peut pas décrire à lui seul l'ensemble des situations auxquelles seront confrontées les cadres de service de l'organisation, pour plusieurs, cet outil est un guide qui leur permettra d'être plus à l'aise quant à certaines décisions. De plus, la notion d'autonomie de jugement a été évoquée de manière sous-jacente lorsque les répondants ont expliqué qu'il existe des tâches multiples qui incombent aux différents cadres de service de l'organisation. De la sorte, il peut paraître abstrait et complexe de déterminer quels seront les gestes ou les décisions souhaitables alors que les situations nécessitant un jugement de la part du gestionnaire ne sont pas toujours comprises dans les processus, les mécanismes ou le cadre normatif existant.

En contrepartie, comme le soulignent certains répondants, le temps peut aussi constituer un facteur de risque. En effet, *Parfois, nous avons tendance à court-circuiter les processus pour aller plus vite à donner des contrats et là il y a un risque d'abus pour celui qui reçoit le contrat* (répondant 3). De plus, *Le temps parce qu'on est tout le temps pressé. Pour toutes sortes d'erreurs, pas seulement du point de vue éthique. C'est vrai pour tout le monde, y compris les gestionnaires et les employés. Dans un contexte de compression, il faut réorganiser le travail tout le temps et il y a des mandats de dernière minute. C'est toujours au quart de tour. Même en prévoyant tout le matin et on se laisse un peu d'espace, non rapidement, tout se réorganise et il n'y en a plus d'espace. Il faut travailler les dossiers rapidement et ça met de la pression et il peut y avoir des erreurs. On ne sera pas alors en recherche du bien commun dans un tel contexte ou ça ne respectera pas tel élément de nos normes ou de nos principes. Le côté urgence du travail tout le temps* (répondant 12).

Comme le soulignent certains répondants, la société actuelle souhaite gérer les risques afin de les éviter. Et certains de ces risques sont moins tolérés. Depuis les commissions d'enquête publiques et l'intérêt accru des médias au sujet des dérives éthiques, ils racontent que les structures ont renforcé les processus et les mécanismes obligeant la reddition de compte des divers organes décisionnels. C'est ce qui leur permet d'affirmer que *C'est l'absence de processus qui ferait en sorte d'augmenter les risques. Leur mise en place a permis de baliser les façons de faire* (répondant 3). De plus, comme le souligne le répondant 4, *La délégation de pouvoir, alors que les hauts gestionnaires peuvent gérer un certain montant d'argent, ils délèguent à leurs subalternes et la*

délégation se poursuit dans la hiérarchie constitue un processus qui incite les employés à faire preuve d'éthique dans le cadre de leur travail.

3.2.2 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE, LES SOUS-CULTURES PROFESSIONNELLES OU SYNDICALES

Du point de vue de la culture organisationnelle, quelques répondants ont mentionné que la commission scolaire est en développement, à la recherche d'une certaine forme de maturité. Plusieurs ont soulevé le poids des ententes et des relations multiples qui teintent la culture de leur organisation et pouvaient parfois scléroser de la sorte son évolution.

Plusieurs répondants témoignent d'un changement de culture à la commission scolaire. Cependant, comme certains le soulignent, un tel changement ne peut pas se calculer en mois. Selon eux, ce sera un changement qui s'opérera d'ici quelques années et qui constitue un long processus. En plus de la temporalité, les répondants abondent le plus souvent dans le sens de ce changement. En effet, *C'est sûr qu'il y a des changements de culture. On travaillait en réseau, on doit moins travailler en silo. Le risque est alors de travailler seul de son côté ou d'amener du travail aux autres parce qu'on n'a pas informé correctement les choses. Et des fois, on veut économiser des choses, mais on peut payer les choses deux fois en n'ayant pas une vision suffisamment intégrée et si nous n'avons pas une communication adéquate. Il y a encore beaucoup de place à l'amélioration. Et d'avoir le réflexe de dire que nous travaillerons ensemble. Ce sont de nouveaux réflexes qu'il faut développer* (répondant 7).

Les changements constituent aussi des facteurs de risque. Le répondant 1 a identifié la modification de la structure décisionnelle comme étant un de ces facteurs. Notamment, *Une culture organisationnelle, cela prend plusieurs années pour la changer. Mais le virage actuel n'est pas encore fait. [...] Les établissements, avant, on avait un réseau et nous faisons à la place de. Depuis quelques années, nous ne faisons plus à la place de... quand on parle de culture organisationnelle, c'est que les établissements travaillent directement avec les services centraux et on doit s'autoréguler. Je ne pense pas que ce soit encore bien implanté. Le deuil de la présence d'une structure intermédiaire entre les services centraux et les écoles n'est pas encore fait. [...] On est beaucoup dans la nostalgie. On n'est pas encore dans le développement de l'autonomie. Je pense qu'il peut y avoir plusieurs dérapages étant donné cette situation.*

Aussi, la culture de l'organisation est assortie de multiples sous-cultures au sein de l'organisation étant donné les sous-cultures professionnelles qui coexistent. Pour certains, le fait d'être membre d'un ordre professionnel peut complexifier leur travail dans l'organisation dans le sens qu'ils doivent à la fois répondre des normes et valeurs de la commission scolaire et de celles de leur ordre professionnel. De surcroît, les cadres de service qui ne sont pas membres d'un ordre professionnel peuvent aussi ressentir ces tensions, *Ce qui est difficile parfois, c'est ce qui est propre à nous, dans le sens que des fois on a des décisions apparentes et on a un devoir de loyauté face aux orientations qui ont été prises et ce, dans les messages aussi qui sont transmis* (répondant 1). Du point de vue de la culture de l'organisation, la notion de loyauté à l'organisation a été reprise par plusieurs répondants sous la forme d'une valeur fondamentale. *Il est important d'être fidèle et loyal à l'organisation. Donc, ce qui est dit là, reste là, par fidélité, par loyauté.*

Puis dans le fond de pouvoir mener à bien ses décisions. Pour moi, cela fait partie d'une éthique professionnelle de pouvoir honorer et respecter les décisions qui sont en lien avec notre organisation (répondant 14). Finalement, Le gestionnaire doit se rallier à l'idéologie de son entreprise. D'accord ou pas, il doit respecter et faire respecter les règles alors on se doit de faire cela. Je ne suis pas sûr qu'ils le font partout (répondant 9). De surcroît, les sous-cultures des différents professionnels et cadres de service ont été évoquées sous l'angle de l'ambivalence : On ne nous demande pas de sacrifier ce que l'ordre professionnel nous demande, mais parfois, on est coincé entre l'organisation et notre ordre professionnel. Après un diagnostic, s'il apparaît que nous devrions offrir telle ou telle ressource, ces ressources ne sont pas toujours disponibles. Oui, c'est un peu en ambivalence entre ce que notre ordre professionnel dit et notre organisation (répondant 1).

Cependant, les sous-cultures ne sont pas seulement issues des différents milieux professionnels. Elles proviennent aussi des relations de travail entre les diverses entités et qui ont prévalu longtemps avant que les changements actuels ne soient amorcés. La relation entre les employés se modifie en profondeur. Le répondant 12 explique *Le fait de ne pas partager les mêmes valeurs constitue un risque. Nos partenaires associatifs et syndicaux, du moment qu'elles sont identifiées [les valeurs], il est important de les communiquer avec nos partenaires. Il faut faire vivre ces valeurs. Il faut le vivre avec eux. C'est une chose d'affirmer cela, mais il faut le vivre. Le dialogue, quand ça redescend dans les processus, c'est dans le dialogue que cela se transmet l'éthique. Il faut aussi de l'implication pour tous les employés, pas seulement les cadres.* En d'autres termes, si certains répondants évoquent la perspective d'un dialogue entre les différentes entités de l'organisation, il n'y a pas eu de suggestions claires quant à un forum ou un mode de communication de la part des répondants.

Cependant, il y a une valeur qui semble faire l'unanimité chez les différents professionnels, cadres de service ou employés: le service offert aux élèves. C'est plutôt dans l'offre ou dans la forme de l'offre que les différentes cultures peuvent s'affronter. C'est dans ce cas qu'il pourrait y subsister un risque de dérive éthique.

3.2.3 LES ENJEUX POLITIQUES

Les enjeux politiques sont omniprésents lors des entrevues. Les répondants ont évoqué à la fois la séparation des pouvoirs politiques et administratifs tout en admettant que les commissaires scolaires possèdent un certain pouvoir dans le sens qu'ils peuvent parfois modifier ou interférer avec les décisions de l'administration et l'offre de service. De la sorte, les enjeux politiques deviennent relativement présents, même si, comme le précisent les répondants, il n'est pas toujours facile de communiquer afin de faire valoir une décision administrative dans le cas où cela irait à l'encontre des intérêts politiques ou que cela ne faciliterait pas la réélection d'un commissaire. Pour certains, le facteur de risque se traduit par le pouvoir de décision. En effet, *De faire en sorte que l'on ait une vision plus collective qu'individuelle, de penser en fonction d'un enjeu plus global. L'enjeu est là. De ne pas respecter son rôle et ses responsabilités en lien avec nos mandats respectifs (répondant 10).* Le pouvoir a aussi été évoqué comme un facteur de risque dans le sens où les émotions peuvent être utilisées étant donné qu'il s'agit d'une clientèle jeune. De plus, rapidement, les enjeux politiques sont teintés d'angoisse et

d'émotivité. En définitive, cela pourrait nuire au fonctionnement de l'administration et aux services offerts précisément à cette clientèle jeune.

Alors que l'existence même des commissaires est remise en cause par le ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche au moment des entrevues, les répondants militent pour une meilleure cohabitation du politique et de l'administratif dans le cas présent. Ces deux entités en interrelation n'ont pas encore trouvé un terrain d'entente alors que le ministre est vague quant à la forme que prendra la nouvelle structure de gouvernance (et ses prérogatives) et qui prendra la place des commissaires actuels. Le répondant 5 l'évoque en posant certaines questions: *Comment un administrateur peut prendre une décision éclairée quand son commissaire lui dit non ou rouge et que le gouvernement dit bleu. Quelle est la couleur que l'appareil décisionnel doit prendre? Ça le met dans un [processus de] décision très, très difficile. Ce qui fait en sorte que, parfois, il prendra la décision mitoyenne, qui n'est peut-être pas la bonne décision. Ou peut-être que lui aurait dit bleu ou rouge, mais il a choisi la décision mitoyenne étant donné ces dualités.*

Si la question des commissaires a occupé beaucoup de place quant aux facteurs de l'environnement de travail pouvant augmenter les risques, les jeux politiques internes ont aussi été évoqués par plusieurs répondants. Pour plusieurs, le climat instable et les coupures peuvent favoriser ces logiques d'intérêts qui augmentent aussi les risques éthiques. De plus, la question des syndicats a aussi été évoquée par le répondant 5, *Au niveau syndical, il y a l'organe politique syndical et il y a les conseillers syndicaux. Il y a des dossiers qui devraient être administratifs, mais qui passent de politique à politique.* En d'autres termes, du point de vue de la politique, les syndicats et leurs instances occupent une place prépondérante au sein de l'organisation quant à son fonctionnement et aux décisions qui seront prises. De la sorte, ils teintent aussi la culture de la commission scolaire.

Les enjeux politiques ont beaucoup d'impacts par rapport à la répartition des ressources selon les répondants. En effet, le répondant 1 en évoque un archétype: *Par exemple, des ressources devraient être attribuées à certaines écoles, mais d'un point de vue politique, elles ont été attribuées à d'autres écoles. Je ne suis pas certain que ce soit arrivé juste à moi. En toute équité, je ne devrais pas faire une distribution des ressources de cette façon. Et puis, il y a la mission communautaire. Nous aurions peut-être pu réduire des dépenses, mais étant donné le communautaire, nous avons offert ces ressources supplémentaires. Et pourtant, cela aurait peut-être pu préserver certains postes. C'est vraiment difficile.* De plus, les enjeux politiques influenceront aussi la répartition du temps et les choix qui seront faits lorsque se produisent certaines urgences. Le répondant 12 évoque aussi la temporalité comme un facteur de risque lorsque sont discutés les enjeux politiques. De plus, la délégation de pouvoir peut aussi influencer comme seront réparties les ressources. Le répondant 5 évoque aussi cette possibilité: *Je pense qu'il y a un problème au sujet de la délégation de pouvoir. C'est sûr que ça amène un gros enjeu. Le politique et l'administratif peuvent coexister, mais ils ont des intérêts divergents. Par exemple, des commissaires qui s'opposent à des décisions du point de vue politique. Tant le MEESR que les commissaires.*

Finalement, certains répondants ont évoqué ce qu'est une commission scolaire en se demandant si sa situation particulière fait en sorte que certains risques éthiques ne

seraient pas plus présents que dans une organisation privée par exemple. Le répondant 9 évoque l'une de ces situations lors de laquelle une partie prenante souhaite influencer une décision : *Il y a des gens qui vont faire du lobbying dans leur circonscription et on n'a pas les moyens, parce que le politique le demande, on débloque les moyens, mais c'est pas trop possible. Si on était à l'externe et que d'autres géraient, je ne suis pas sûr qu'on le donnerait.* En somme, la force du lobby pourrait interférer quant à l'offre de service de la commission scolaire. De plus, le répondant 13 résume *Ça, c'est lourd. Moi je vis dedans, mais les employés en ont moins conscience. Tout est politique à la commission.*

3.2.4 LES ENJEUX ADMINISTRATIFS

L'externalisation et la sous-traitance sont des facteurs qui augmentent les risques selon plusieurs répondants. Ces deux facteurs sont complexes étant donné qu'ils sous-tendent d'entrer en relation avec des entreprises et des organisations qui ne partagent pas nécessairement les normes, les structures et les valeurs d'une commission scolaire. En contrepartie, si cela peut occasionner des économies, les employés de la commission scolaire peuvent ressentir une forme de concurrence et d'anxiété liées à la crainte de perdre leur emploi au profit de ces ressources externes.

De surcroît, certains considèrent que la lourdeur de bureaucratie est inhérente et caractéristique à leur organisation et qu'en essayant de la contourner des risques peuvent apparaître. Néanmoins, cette lourdeur caractérise le cadre de travail des employés de la commission scolaire. De ce fait, la temporalité a été citée comme étant un facteur pouvant engendrer certains risques éthiques. En effet, comme le souligne le répondant 11, *Ce qui augmente les risques, c'est d'attendre d'avoir l'[urgence] d'agir. Trouver le lien entre la tâche d'un employé et la mission de l'organisation. C'est-tu nécessaire cette tâche-là? Y a-t-il une valeur ajoutée? Oui ou non, on a les moyens? Moi, chaque fois que je gratte, je trouve. Oui, il y a quelqu'un qui prend sa retraite, mais en réorganisant les façons de faire, il est possible de faire la même chose en revoquant les tâches et ça fonctionne. C'est sûr que si tu fais cette gestion-là en urgence (...), ce n'est pas possible.* En outre, la bureaucratie est une caractéristique négative de l'organisation selon certains répondants. Elle pourrait expliquer des retards quant à l'évolution de l'organisation selon le répondant 1. De la sorte, *Oui, aussi, la bureaucratie, nous l'avons diminuée, mais il en reste encore. C'est beaucoup dû au fait que nos outils informatiques ne sont pas performants. Il y a beaucoup de choses à faire de manière manuelle. On en fait développer des outils informatiques, mais à mon sens, nous sommes un peu archaïques. Cela nous permettrait d'être plus performants. Cela s'est amélioré, mais ce n'est pas encore optimal.*

Les coupures de personnel ont été évoquées à de nombreuses reprises par les répondants. Tous les répondants sans exception ont été touchés par celles-ci : parfois, leur poste a été coupé, voire modifié ou plusieurs de leurs employés ont été affectés par ces changements. Leurs préoccupations quant à l'adhésion des employés et des cadres de service par rapport à l'organisation ont été mentionnées. Ils ont alors posé les questions suivantes : Comment expliquer ces coupures? Pourquoi eux plutôt que nous? Certains ont même évoqué un effet délétère des coupures en lien avec la transformation de la culture organisationnelle. En effet, même si les employés de la commission scolaire ne souhaitent plus travailler en silos, les coupures administratives pourraient engendrer des

comportements de protection afin qu'un service soit moins affecté et afin qu'il puisse offrir des services en adéquation avec la mission de l'organisation. Les coupures peuvent aussi engendrer un sentiment d'injustice si elles touchent les services aux élèves ou des services administratifs qui ont déjà été largement amputés.

De plus, dans plusieurs cas, il y a une redistribution du travail au personnel qui reste en poste. Cela fait en sorte qu'*En théorie, on nous demande de faire la même chose, même si on abolit des postes. Dans mon cas, il y a plusieurs postes coupés dans mon service. Il faut déterminer à qui seront redistribués les postes et pourquoi. C'est très long de gérer tout ce processus. Il y a des risques là. Puis, là-dedans, il y a quelque chose par rapport auquel il faut faire attention, quand tu es à la tête d'une grande organisation, comment cela va-t-il se vivre au sujet de l'offre de service. Et puis, tous les services vont tirer leur couverture, mais est-ce vraiment pour le bien commun ou pour ta couverture seulement? Il y a tout cela, qui est très complexe. Je trouve que c'est un risque et que ça occasionne des tensions et des questionnements* (répondant 12).

Souvent, il n'y a pas d'actualisation des postes d'une réforme à l'autre. En d'autres termes, *Il nous reste beaucoup de tâches à faire avant de finir, pour finir l'année [et] avant d'en commencer une autre. Puis en même temps et étant donné les délais, il faut s'associer les gens avec qui l'on va travailler. Présentement, on ne sait pas avec qui l'on va travailler. Ce sont des séquences dans un cadre de fonctionnement qui augmentent effectivement les risques* (répondant 7). En somme, comme le souligne le répondant 12, *Parfois, c'est comme si en abolissant certains postes, c'est de perdre l'adhésion globale. Si l'objectif est de réduire le déficit en réduisant en coupant dans chacune des unités par petits morceaux. Peut-être que ta partie ou ma partie pour atteindre mon objectif, mais ça va provoquer des dépenses plus grandes ailleurs. Cela ne va pas résulter en des diminutions de coûts ultimement. Voilà pourquoi il est nécessaire de poursuivre le bien commun et de prendre des décisions pour leur environnement sans se soucier de l'objectif pour la grande organisation.* En ce sens, la perte de vision ou le manque de perspective quant à la mission de l'organisation constitue un facteur de risque.

Il existe un processus de vérification interne et externe, dans les divers départements, selon un calendrier établi. Les vérifications constituent un enjeu administratif qui contribue à la reddition de compte et, *in fine*, à l'imputabilité des divers services et acteurs de la commission scolaire. En contrepartie, la vérification interne et externe ne s'intéressent pas à tous les processus et aux différentes formes de gestion à la commission scolaire. Selon certains répondants, s'intéresser à la gestion qui prévaut au sein de l'organisation pourrait enrichir et nourrir les processus administratifs et les montrer sous un jour autre qu'une bureaucratie sans âme et inefficace.

3.2.5 LES ENJEUX SOCIÉTAUX

Plusieurs gestionnaires mentionnent qu'ils ont moins de proximité avec certains enjeux que d'autres. Ceux qui ont occupé différents postes au sein de l'organisation mentionnent à quel point les sensibilités se transforment selon les divers postes occupés. Cependant, tous ont répété ne pas souhaiter perdre de vue la mission de l'organisation et les services offerts aux élèves. Ils l'associent à *une ligne de conduite sociale* comme l'a souligné le répondant 7. Le répondant 5 résume les conflits qui peuvent émerger alors que les enjeux sociétaux ne sont pas en adéquation avec les objectifs de l'organisation:

Chaque quartier et chaque école souhaitent demander quelque chose. On ne va plus à la base de la mission. On donne la même valeur aux arguments de tout le monde. Si tu as une connaissance du sujet dont tu parles, c'est correct, tu es capable de faire des liens avec la mission, c'est bon. Je me rappelle une personne qui était venue parler au Conseil des commissaires à qui on avait répondu qu'il n'y avait pas de financement pour sa demande. Il avait répondu que ce n'était pas son problème à lui. Les gens demandent tous des choses et aussi son contraire. Les gestionnaires doivent bien gérer les fonds publics. Cette gestion se fait en tentant de combiner les intérêts individuels aux intérêts collectifs.

Le rôle des parents s'est transformé par rapport à l'école et à l'administration. Lorsqu'ils ressentent du mécontentement par rapport à une décision administrative, ils attirent l'attention sur leur requête en discutant avec des élus scolaires, des journalistes, font des pressions accrues en participant aux différentes instances prévues à cet effet dans les établissements scolaires, etc. Les gestionnaires doivent alors tempérer et répondre à ces demandes constantes. Cependant, comme le mentionne le répondant 3, *Souvent, si des personnes influentes sont dans un milieu, il peut arriver que, malgré eux, ils doivent devancer leur intervention pour répondre plus rapidement aux demandes de ces milieux au détriment d'autres milieux qui ont des besoins plus importants. Ce type de demande est continu.* Il existe différentes formes d'implication de la part des parents. Le répondant 1 en décrit deux formes: *Les parents demandent à l'école de tout faire. Ce n'est pas possible. Il y a une certaine forme de déresponsabilisation de la part des parents. On demande à l'école de faire ce que nous même on ne fait pas. [...] Il y a une dichotomie. Et en même temps, les deux extrêmes existent. Il y a des parents qui sont très très très très impliqués et qui deviennent d'une exigence... Qui veut que tout soit parfait [...]. Dans tous les cas, ils sont très exigeants ces parents. L'école est perçue négativement.* De plus, la pression des médias complexifie la perception que peuvent avoir les parents et les autres groupes d'intérêt de l'école. Comme le souligne le répondant 7, *C'est donc des demi-vérités qui ont été publiées et dites dans les médias au sujet de l'éducation. Et cela crée une insécurité pour les parents, le public pense que les coupures manquent de vision, etc. Ce qui explique pourquoi il faut expliquer les choses. Ce n'est pas mon enjeu, mais de la part des communications, il faut que ce service ait une vision afin de voir venir les choses et permettre que cela se passe bien éthiquement. Comment traiter le sujet? Quel impact cela pourrait-il avoir? Que peut-on faire?*

Parfois qualifié d'exode (ce mouvement des élèves qui délaissent les institutions publiques pour les institutions privées), les collèges privés ravissent fréquemment une grande part de la clientèle de la commission scolaire. Comme le soulignent certains répondants, le plus souvent, les élèves commencent leur cursus scolaire à l'école publique (à l'élémentaire) pour le terminer dans une école privée (à l'ordre secondaire). Pour d'autres, le fait de choisir une école publique de la commission scolaire plutôt qu'une institution privée devient un geste significatif qui fait en sorte d'être en adéquation avec les valeurs qu'ils portent d'un point de vue professionnel et d'un point de vue personnel. En d'autres termes, cela signifie que choisir l'école publique, c'est choisir les valeurs de l'organisation. Pour certains répondants, il n'est pas logique de travailler dans l'organisation et de ne pas fréquenter les établissements publics de l'organisation. Comme le mentionne le répondant 3, *La clientèle qui s'y trouve [dans les collèges privés] est mieux nantie et ils ont plus de moyens, va favoriser de meilleurs résultats. Ce qui fait*

qu'au public, il y a une plus grande concentration d'élèves ayant des cas problèmes et des élèves vivant en milieu défavorisé. C'est déprimant, car les ressources sont alors diluées, voire inefficaces et non présentes parfois. C'est donc dire que cette situation peut diminuer la motivation des employés de la commission scolaire et leur faire ressentir de l'impuissance par rapport à cette situation.

Le pluralisme moral et religieux peut aussi affecter l'offre et la prestation des services offerts par la commission scolaire. Le milieu scolaire doit analyser certaines demandes faites au nom des principes religieux (des congés pour des fêtes religieuses, des nouvelles configurations des menus dans les cafétérias scolaires, des réaménagements des tâches pendant le ramadan, etc.). De plus, il doit se plier à la logique juridique des accommodements raisonnables. Les besoins des différentes populations composant les élèves et les parents des élèves seront reçus par le personnel de la commission scolaire. Les demandes particulières moduleront une offre qui ne peut pas toujours être homogène étant donné les spécificités morales et culturelles. De la sorte, il est parfois complexe de déterminer l'accommodement qui sera permis plutôt qu'un autre. De plus, la présence des médias et la participation grandissante des parents vont exposer sur la place publique certaines des décisions prises par des cadres de service de la commission scolaire. Toutes ces formes de pressions constituent des facteurs de risque dans le cadre de leur gestion. De plus, comme le précise le répondant 4, *Il y a des gens de diverses cultures dans notre organisation. Du moment que les règles sont établies, peu importe la culture, les règles sont les mêmes pour tous. Si l'employé ne comprend pas pourquoi, c'est le rôle du gestionnaire de lui expliquer le pourquoi et lui montrer une bonne éthique de travail.*

3.3 LES STRATÉGIES D'ATTÉNUATION QUI DIMINUENT LES RISQUES ÉTHIQUES

Plusieurs répondants ont suggéré des pistes d'actions pouvant constituer des stratégies d'atténuation lors des entrevues. Afin de mieux circonscrire ces pistes, il importe de les décrire selon qu'elles ont été des suggestions nouvelles ou qu'elles ont été mises en lien avec des facteurs de l'environnement qui augmentent les risques ou encore provenant de conduites ou de décisions plus risquées d'un point de vue éthique lors des entrevues. La plupart du temps, les stratégies d'atténuation ont été abordées lors de la dernière portion des entrevues. Toutefois, les répondants ont parfois énoncé certaines de ces stratégies à d'autres moments de la rencontre. Le cas échéant, nous tenterons de respecter les mises en contexte de ces stratégies. De plus, dans certains cas, les stratégies d'atténuation peuvent constituer des actions déjà mises en branle dans l'environnement de travail des cadres de service de la commission scolaire ou plutôt être des idées, des suggestions qui pourraient être discutées et évaluées.

3.3.1 LES STRUCTURES

Étant donné les coupures importantes au sein de la commission scolaire, *[I]l faut essayer de réorganiser chaque structure et faire de plus gros silos pour que l'expertise se partage* (répondant 5). Le partage d'informations (et les stratégies de communication) a été évoqué sous différentes formes et comme étant une stratégie d'atténuation parfois mise en branle, mais pouvant être largement augmentée. De plus, le travail d'équipe sous toutes ses formes a été suggéré afin d'atténuer certains risques: la délégation de pouvoir, les comités de gestion, le travail en collaboration pour différents projets, etc. Selon les

répondants, ce partage *Doit aussi être fait afin que les personnes même si elles sont spécialistes soient en connexion et qu'elles ne soient pas seules dans leur dossier* (répondant 5). De plus, quelques répondants ont réitéré le partage d'expertise en favorisant une action concertée de la part de la direction générale et de tous les services de la commission scolaire. En effet, *Il faut avoir de bonnes stratégies de communication. On a une direction générale. Il faut qu'il y ait des instances afin que les membres de cette direction puissent réfléchir, évaluer et discuter les différentes avenues analytiques et stratégiques. Après cela, ça se déploie en différents services, on se partage les enjeux, est-ce que l'on sait qui fait quoi dans l'organisation. Pour qu'on puisse dire que nous travaillons en collaboration, en synergie au lieu d'un silo* (répondant 7).

Aussi, la temporalité est un concept qui a été présenté sous différentes formes lors des rencontres avec les répondants. La temporalité des entrevues a constitué un bon exemple de la mise en application de ce concept. En effet, les circonstances entraînent de nombreuses annonces médiatiques ayant des impacts administratifs, légaux ou politiques. Elles constituent des catalyseurs qui modifient le travail, voire l'existence ou non des emplois de certains des répondants. De plus, ces circonstances particulières ont marqué les répondants dans le sens qu'ils ont accepté de répondre à des questions permettant de comprendre certains mécanismes, processus ou le cadre normatif alors qu'ils ignoraient tout de l'avenir de leur organisation, voire de la forme que prendrait leur organisation dans le futur.

La temporalité n'étant pas qu'un vœu pieux, ce facteur joue à la fois un rôle de catalyseur, mais aussi la marque de certaines limites quant aux réformes administratives. En effet, les processus de reddition de compte de la commission scolaire, le calendrier scolaire dicté par la Loi sur l'instruction publique (LIP) et les ententes syndicales peuvent faire en sorte de revoir les structures, les stratégies des différents services et leurs performances à la fin de chacune des années scolaires entraînant dans leur sillage une panoplie de changements administratifs et structureaux. Ces processus favorisent le jeu de la chaise musicale dans plusieurs services. À ce propos, plusieurs services de l'organisation voient parfois plus de la moitié de leur personnel partir au même moment alors que de nouveaux employés reprennent le flambeau sans avoir l'occasion d'être soutenus lors d'une nouvelle année scolaire à compter du 1^{er} juillet de chaque année.

De manière générale, les répondants militent pour des décisions qui les affecteront en tenant compte du point de vue humain et que ce soit fait dans le respect de tous. Par exemple, le recours à une évaluation du personnel dans les règles permettant à un individu de comprendre le processus et d'atteindre les critères attendus de manière réaliste a été évoqué par quelques répondants. Ils mentionnent aussi que ces évaluations soient annoncées, expliquées et qu'elles fassent l'objet de suivis. De plus, afin de minimiser les impacts négatifs quant à certaines décisions qui vont à l'encontre de la mission de l'organisation, certains suggèrent *[D]éviter les décisions émotives et instantanées* (répondant 3).

De plus, la reddition de compte est évoquée comme un mécanisme qui peut constituer une forme de stratégie d'atténuation. Même s'il s'agit d'un mécanisme parfois complexe, il est perçu dans le sens d'une balise qui évite les comportements déviants ou les dérives éthiques en favorisant la responsabilité. De la sorte, *[D]ans l'organisation, il y en a des mécanismes, il y en a de la reddition de compte et avec le MEESR, et pour*

vérifier si on a favorisé une entreprise plus qu'une autre. Parce qu'on a peur que les gens ne respectent pas les règles. On coupe, mais on augmente la tâche d'un point de vue administratif. Il y a une contradiction ici. La reddition de compte ajoute aux tâches, ça demande des recherches et ça augmente la tâche. Il y a des règles, on ne fait pas n'importe quoi. Quelqu'un qui déroge aux règles, c'est passer un feu rouge. Et il faut qu'il y ait des conséquences. Pondérer, vérifier, contrôler et laisser aller (répondant 9). De plus, la reddition doit être comprise comme une invitation à appliquer les mêmes règles pour tous. Le répondant 1 mentionne à ce propos, *Ça dépend des stratégies étant donné la reddition de compte obligatoire. Les mêmes règles devraient s'appliquer en même temps. C'est un peu paradoxal. Même si nous sommes déjà très normés, il faudrait que certaines normes soient ajoutées. Certaines normes qui sont obligatoires pour certains ne semblent pas l'être pour d'autres. Par exemple, la rotation du personnel varie selon les départements. Ça amène un certain désabusement.* Cette notion d'exemplarité est reprise au compte des services et des individus.

Outre l'équité et l'exemplarité, d'autres insistent sur la planification et la préparation en guise de mécanisme d'atténuation étant donné les structures de la commission scolaire. Par exemple, le répondant 14 mentionne *De mettre en place une planification stratégique à court, moyen et long terme afin d'éviter que l'organisation aille dans tous les sens. Sinon, on répond à la demande présente, mais elle n'est pas contextualisée dans la mission et dans l'enjeu que l'on veut atteindre. En même temps, si on fait pas cela, on ne pourra pas savoir où l'on s'en va dans un an, dans deux ans, dans cinq ans. Il faut évaluer des cibles, avec des analyses de situations, d'avoir des stratégies d'évaluation sous différentes formes. Tout cela, il faut qu'il y ait des traces. Il faut que ce soit diffusé.* De plus, dans d'autres cas, la planification peut se traduire par des actions ciblées telles. *Dans les stratégies d'atténuation, pour éviter de se tromper, il y a un plan directeur annuel et différents inspecteurs professionnels (chargés de projet ou techniciens) qui inspectent, marchent, visitent le parc et procèdent à un plan directeur annuel. Il y a plusieurs projets pour lesquels il y a un déficit, cela permet de garder une meilleure structure et une meilleure planification dans les interventions qui sont faites (répondant 6).*

La délégation de pouvoir et le regard des pairs sont évoqués en guise de stratégie d'atténuation. L'effet dissuasif que peuvent avoir les pairs qui vont éventuellement avoir une partie du projet à gérer ou vérifier constitue une pratique favorisant l'éthique au sein de l'organisation selon plusieurs répondants.

Finalement, certains répondants militent pour une plus grande flexibilité des conventions collectives afin de permettre des changements dans les processus et les mécanismes de la commission scolaire.

3.3.2 LA PLACE À DONNER À L'ÉTHIQUE AU SEIN DE L'ORGANISATION

Rappelons que la question de l'éthique et de la performance, voire de l'efficacité économique de l'organisation sont souvent mises de l'avant, sur la place publique, par les médias, les groupes politiques et les groupes de citoyens depuis les dernières années. Quelques répondants ont salué les interventions et les rappels qui ont été faits quant à certaines normes et règles, notamment lors des audiences publiques des commissions d'enquête des dernières années. Cependant, ce ne sont pas les seuls moyens qui

permettent d'enclencher des réformes administratives en profondeur. Plusieurs mentionnent que ces règles doivent être rappelées fréquemment, pour tous, afin d'éviter les oublis et les dérives. De plus, cela sous-tend une plus grande équité entre les différents groupes d'employés. Tout le monde est assujéti aux mêmes règles et aux mêmes normes éthiques.

Plusieurs répondants ont mentionné les bienfaits liés au fait de discuter l'éthique avec les autres employés de la commission scolaire. Cependant, quelques-uns déplorent que ces paroles ne se traduisent pas toujours en actions qui favoriseront l'éthique de manière concrète. Notamment, le répondant 3 rappelle *Dans l'ensemble de la commission scolaire, il y a beaucoup de gens qui aiment parler, mais le rendu, l'action concrète, est moins là. C'est facile de parler d'éthique, mais ça peut facilement aller vers des envolées qui sont plus difficilement transférées dans le concret.* De manière plus spécifique, certains répondants évoquent la sensibilisation, la formation et la participation de tous les employés afin qu'il y ait une co-construction de définition éthique au sein de l'organisation. En effet, *Il y a de la sensibilisation à faire auprès des cadres, mais aussi les [gestionnaires] des établissements qui ont moins d'expérience* (répondant 10).

Afin d'éviter les dérives et d'offrir une plus grande place à l'éthique dans l'organisation, le répondant 9 suggère *Par rapport à notre environnement, il faut être capable de faire un cessar d'agir, avoir un savoir-être, toujours avoir des propos neutres, on parle en fonction de notre but visé et non pas en essayant de faire de la manipulation et d'aller attaquer certaines personnes. Neutralité dans les propos et les comportements.* Cette stratégie d'atténuation sous-tend une authenticité dans les relations de travail et un but visé qui diverge de certains jeux politiques qui peuvent avoir lieu au sein d'une organisation.

Comme le souligne le répondant 4, *C'est primordial [l'éthique]. Ce n'est pas notre argent. (...) En tant que CS, on est beaucoup vérifiée autant à l'externe qu'à l'interne), médias et opinion publique. On se fait rapidement taper sur les doigts. Les stratégies existantes fonctionnent très bien. J'aimerais qu'on en parle davantage pour sensibiliser les nouveaux arrivés. Quand tu commences dans une organisation, il faut que tu aies cette connaissance.* Comme le soulignent certains répondants, une organisation publique comme une commission scolaire se distingue d'autres organisations privées, à la fois du point de vue de la structure que du point de vue des mécanismes et des processus.

3.3.3 LES RÉFORMES ADMINISTRATIVES

Lors des entrevues, lorsque ce sont les réformes administratives qui ont été abordées, plusieurs répondants se questionnent au sujet de l'abolition des postes de commissaires. La volatilité des intérêts de l'électorat, la distribution inéquitable des ressources étant donnée l'implication du politique lors des décisions administratives et le sentiment d'urgence constituent des situations et des facteurs qui font dire aux répondants que la cohabitation du pouvoir politique et du pouvoir administratif ne se fait pas sans heurt.

Dans un contexte où les coupures et les réformes sont nombreuses, certains pensent qu'une certaine stabilité pourrait être une stratégie d'atténuation. Étant donné tous ces mouvements de personnel, que ce soit des coupures ou des mises à la retraite, il

pourrait y avoir une perte d'expertise selon certains répondants. Ils évoquent alors la stabilité et le retour à un accompagnement qui permet de transmettre le savoir au moyen de formations ou de changements moins rapides permettant les échanges entre anciens et nouveaux employés, comme cela se faisait à une certaine époque. De plus, les répondants répètent que les changements administratifs doivent être faits dans l'intérêt des élèves. De plus, les répondants suggèrent de continuer les processus de reddition de compte dans les différents services. Cependant, ils mentionnent que c'est le personnel (ou les ressources humaines) qui favorisera un succès ou un échec lors des différentes réformes. Si plusieurs postes sont coupés lors de réformes, il y a aura non seulement une perte d'expertise, mais des mouvements de personnel qui ne seront pas nécessairement cohérents avec les objectifs des réformes, affectant de la sorte la chaîne de gouvernance de l'organisation. Pour y remédier, le répondant 11 suggère deux stratégies spécifiques : *Un audit aussi par rapport à la gestion de personnel. Ils ne font pas de diagnostic. Comment se déroule la gestion du cadre, sa prise de décision? De plus, les cadres de service ont des responsabilités inégales dans le sens que certains ont un nombre important d'employés à gérer et d'autres aucun. Se questionner sur le comment sont attribués les postes de cadres?* Le processus de vérification et les questionnements menant à des réformes administratives constituent des rappels fréquents de la part des cadres de service que nous avons rencontrés.

D'autres répondants suggèrent des moments d'auto-régulation afin d'évaluer les impacts des réformes administratives successives. En effet, les changements s'enchaînent depuis quelques années ne permettant pas aux différents services de prendre du recul et de discuter quant aux conséquences qui sont vécues par les employés de la commission scolaire.

Pour ce faire, le répondant 3 mentionne qu'il serait utile de *Mieux connaître nos paramètres budgétaires annuellement*. Cela signifierait un meilleur contrôle sur les ressources financières de la commission scolaire. Cela permettrait aux cadres de service de moins improviser et favoriserait la cohérence au sein de l'organisation. Le répondant 3 renchérit en suggérant que le MEESR, par des plans triennaux aux commissions scolaires doit favoriser une vision à court, moyen et long terme.

3.3.4 LA RÉVISION DES SERVICES

Pour plusieurs, la transparence et l'honnêteté quant à l'offre de service qui sera réellement offerte constituent une stratégie d'atténuation importante afin de diminuer les risques éthiques. *Il va falloir dire quels seront les services qui seront offerts. On ne dit pas clairement qu'on identifie clairement ce qu'on va offrir et ce qu'on ne pourra plus offrir. Du point de vue des services et en matière gouvernementale. Sinon, on reste dans le flou. Tu saupoudres, tes ressources ne sont pas centrées et tu ne peux plus offrir certains services. Mais tu ne le dis pas. Dites les vraies choses* (répondant 1). De plus, certains répondants attendent que le ministre (MEESR) dise se qu'il compte faire avec les commissions scolaires étant donné que les menaces de disparition ne favorisent pas l'émergence de bonnes stratégies d'atténuation. Cette communication n'a pas été suggérée seulement par rapport à la relation entre la commission scolaire et le Ministère. Elle est aussi évoquée dans le sens d'une bonne communication entre les services. Il a été

suggéré à de multiples reprises que l'information circule mieux entre les différents services et dans un même service.

La démarche actuelle visant à recueillir les risques et les facteurs de risques éthiques au sein de l'organisation constitue aussi une stratégie d'atténuation selon certains répondants. En plus de souhaiter une information qui circule davantage, ils évoquent le besoin d'une consultation élargie favorisant une information qui ne circule pas seulement du haut vers le bas, mais bien du bas vers le haut. Cette consultation pourrait faciliter le dialogue entre les divers espaces hiérarchiques des différents secteurs de la commission scolaire. En d'autres termes, cela signifie que certaines initiatives sont déjà entamées afin de favoriser la consultation et la concertation entre les différents services. Néanmoins, les cadres de service interrogés suggèrent qu'il y ait plus d'échanges afin de faciliter le dialogue.

La stabilité malgré les coupures pourrait être une stratégie d'atténuation selon certains répondants. Cette stabilité pourrait se traduire par des choix qui tiennent compte de la mission de l'organisation et de la pérennité de l'offre des services faite aux élèves. Afin de clarifier la situation des différents services en regard des coupures et des changements, le souhait d'une information qui circule a aussi été évoqué par plusieurs répondants. Ils souhaitent que l'information circule mieux entre les différents services et entre les différents lieux physiques constituant les bureaux administratifs de l'organisation.

De plus, certains ont mentionné que les changements devraient être supportés par des budgets et des ressources afin que leur implantation soit plus efficiente. De la sorte, il pourrait aussi être possible d'évaluer les changements, d'y appliquer des mesures correctives lorsque nécessaire et de réorienter leur application en regard de ces critères. De plus, cela favoriserait une vision plus unifiée des changements alors que du point de vue de la gouvernance, il est prévu de travailler en réseau plutôt qu'en silo. Étant donné que des changements trop rapides peuvent constituer des risques, certains répondants évoquent le temps comme un facteur pouvant permettre de les atténuer en laissant la place à des mesures d'évaluation et d'analyse des conséquences et des enjeux. Proposant une vision itérative du changement, certains suggèrent de consulter les changements du passé et de les comparer aux changements actuels afin de ne pas répéter les mêmes erreurs *ad nauseam*.

Finalement, il est suggéré de réfléchir aux actions entreprises quant à la mission de l'organisation en regard des changements avérés afin que celle-ci soit en adéquation avec la réalité des cadres administratifs de l'organisation. Le manque de cohérence entre la mission et les moyens réels constitue un écueil important pour plusieurs de répondants interrogés. Le répondant 8 suggère un critère permettant d'évaluer l'émergence des différentes réformes: *Toutes propositions doivent être motivées. Il faut aussi être capable de dire en quoi ce sera fait dans l'intérêt des élèves. Donc, la proposition ainsi que la décision doivent donc être réfléchies et défendables. La personne qui les présente doit aussi être à l'aise d'en parler; de le défendre publiquement. Ce dernier point est le critère ultime.*

Les répondants évoquent finalement le travail d'équipe afin de répondre aux coupures toujours plus présentes. Cela modifie les anciennes façons de faire, le travail en

silo, et permet d'obtenir de meilleurs résultats. Pour quelques répondants, la délégation de pouvoir doit aussi être associée au travail d'équipe peut sembler une solution afin de permettre l'atteinte de certains résultats de l'organisation.

3.4 LE BILAN

La dernière partie des entrevues a été ponctuée par quelques questions constituant un bilan de la situation professionnelle des cadres de service de la commission scolaire.

3.4.1 LES SECTEURS LES PLUS À RISQUES

De manière générale, les répondants affirment que les ressources humaines et les ressources matérielles constituent les secteurs les plus à risque. Plusieurs ont aussi évoqué les secteurs qui subissent des changements (et dans cette perspective, tous les secteurs sont à risque). En effet, ils affirment que les changements peuvent provoquer des tensions, faire en sorte que des situations deviennent urgentes ou précipiter certaines décisions, qui dans un autre cadre, ne l'auraient pas été. De plus, les choix qui doivent être faits ne sont pas toujours en accord avec les valeurs et l'offre de service de l'organisation. Sans oublier le secteur financier, la gouvernance et la gestion de personnel. Cependant, la gestion des contrats est bien encadrée et n'inquiète pas tous les répondants. En effet, quelques-uns considèrent qu'on ne peut que difficilement les encadrer davantage.

Par ailleurs, d'un point de vue factuel, la gestion de personnel est un secteur qui occupe une place importante à la commission scolaire. Ce secteur est complexe étant donné qu'il regroupe différentes entités (les établissements, les services centraux, les fournisseurs externes et internes, etc.) C'est aussi dans ce secteur que les risques liés à la gouvernance sont grands, il pourrait y avoir des conflits d'intérêts et des agendas cachés. Dans un contexte de choix à faire et d'orientation à donner, les différentes instances pourraient aussi paralyser la chaîne de gouvernance en faisant des choix qui sont en lien avec leurs priorités et non celles de l'organisation (répondant 8).

De plus, certains répondants ont évoqué la direction générale de la commission scolaire comme étant un secteur à risque.

3.4.2 LES FONCTIONS LES PLUS À RISQUES

Les fonctions de cadres de service ou de gestionnaires de service ont été les plus souvent nommées par les répondants. De la sorte, la direction générale regroupant les directeurs généraux (DG) et les directeurs généraux adjoints (DGA) sont identifiés comme étant des fonctions à risque, et ce, par la plupart des services. Les répondants expliquent que les demandes qui émanent à la fois du ministère et des autres instances interagissant avec la commission scolaire les placent dans une position très précaire d'un point de vue politique. Ils subissent beaucoup de pression. Aussi, d'autres répondants résument les fonctions les plus à risque en associant tous les postes les plus élevés dans la hiérarchie à une augmentation corrélative des risques.

Si certains répondants ont évoqué les postes de la haute direction comme étant le plus à risque, d'autres répondants évoquent des postes de l'ensemble de la hiérarchie s'ils

sont en relation avec le pouvoir politique ou s'ils sont en relation avec la clientèle en général.

Les fonctions qui interagissent avec les personnes sont aussi mentionnées par les répondants. En effet, le répondant 8 décrit pourquoi ces fonctions sont à risque: *La quantité de personnes engagées et les déplacements. Les conséquences ne sont pas limitées dans le temps, car il y a un leurre. Au niveau du coût engendré par chaque personne, le coût relié au fait de l'avoir placée au mauvais poste pour elle (son rendement est affecté) ou si la personne tombe en maladie. Beaucoup de conventions collectives à gérer, donc beaucoup de rigidité, donc pas idéale lors de périodes de changements, car pas de flexibilité. Nous avons peu de marge de manœuvre à la commission scolaire.* De manière plus spécifique, le répondant 3 mentionne qu'*Au niveau de la gestion du personnel, ceux qui vont faire des nominations sont à risques.*

Les postes de coordination ont aussi été nommés étant donné que les employés qui les occupent autorisent certains budgets et qu'ils ont une obligation de reddition de compte en lien avec leurs décisions. De plus, peu importe leur place dans la hiérarchie, tous les postes de gestion qui ont une interface avec les décideurs peuvent influencer les décisions qui seront prises à la commission scolaire. De plus, selon d'autres répondants, tous les employés de la commission scolaire et qui sont touchés de près ou de loin par la question de la gouvernance en lien avec les commissaires sont à risque.

3.4.3 LES SITUATIONS DE TRAVAIL LES PLUS RISQUÉES

De manière générale, plusieurs répondants associent les situations de travail les plus risquées à celles qui nécessitent une négociation avec les fournisseurs et d'autres parties prenantes de l'organisation. De plus, le manque d'expérience et la poursuite d'intérêts individuels ou particuliers pour certains secteurs pourraient favoriser davantage les risques éthiques.

Quelques répondants associent les situations de travail les plus risquées au manque de cohésion entre les employés de la commission scolaire. Lorsque les décisions doivent être prises rapidement, dans l'urgence, sans réflexion ou sous le coup des émotions, cela pourrait favoriser certaines coupures plutôt que d'autres sans qu'une réflexion ne puisse étayer suffisamment les choix entrepris. Ces répercussions trahiraient alors un manque de cohésion exacerbé par une culture du travail en silo. De surcroît, les situations urgentes peuvent constituer des risques alors que les décisions seraient prises sans pouvoir consulter ou affaiblissant les règles mise en place.

Dans certains secteurs, les produits émergents ou des situations de travail nouvelles peuvent constituer des risques étant donné le manque d'expertise locale. Sans être naïf, le gestionnaire est alors confronté à des situations nouvelles et pourrait être plus influencé par des arguments de vente qui ne le convaincraient pas autant dans d'autres circonstances plus connues.

De plus, le manque d'encadrement et de reddition de compte pourrait constituer des situations de travail plus risquées. Dans la commission scolaire, les cadres de service ne sont pas confrontés à des situations qui ont un niveau de gestion des risques semblables. Dans certains cas, il pourrait y avoir des situations plus urgentes à régler (comme nous le mentionnions un peu plus tôt) lors desquelles la prise de décision est

immédiate. Après les faits seulement, il y a aura une analyse plus approfondie et une reddition de compte. Ces situations ne sont pas légion, mais elles existent au sein de l'organisation. Quelques exemples ont été évoqués par les répondants: des problèmes de santé dans les établissements scolaires et des problèmes importants quant aux immeubles, etc.

L'importance de la politique à la commission scolaire a été soulignée par plusieurs répondants. Il y a nommément le pouvoir des instances politiques, mais aussi des facteurs internes qui augmentent les échanges de nature politique. D'une part, le pouvoir des commissaires quant à certaines décisions de gestion et d'administration est important. La forme de concertation qui existe entre le pouvoir politique et le pouvoir administratif constitue un indice de cohérence ou non entre ces instances. D'autre part, lorsque certains acteurs désapprouvent certaines décisions administratives, ils pourraient s'adresser aux instances politiques et demander à ce qu'une décision soit modifiée. D'autre part, les jeux politiques internes constituent des échanges fréquents et récurrents qui pourraient teinter les décisions prises au sein de l'organisation. De plus, les différents syndicats influencent aussi certaines décisions administratives. De la sorte, le pouvoir administratif est modulé par des impacts à la fois politiques et syndicaux créant des forces qui peuvent aussi inhiber certaines décisions ou certaines actions. D'autres répondants ont évoqué la cohérence en mentionnant que peu importe la source du pouvoir, il importe qu'à la fois le pouvoir administratif, le pouvoir politique et le pouvoir syndical travaillent dans le même sens et poursuivent des objectifs en lien avec la mission de la commission scolaire.

De manière générale, un climat où les coupures se succèdent et qui sous-tend des changements rapides et continus peut provoquer des situations de travail plus risquées.

3.4.4 LA QUALITÉ DU CLIMAT ÉTHIQUE

La plupart des répondants ont affirmé que le climat organisationnel est bon, non sans ajouter la plupart du temps qu'il pourrait être amélioré. Les questionnements actuels ont peut-être mis à mal l'image de la commission scolaire, mais ils n'ont pas altéré la solidarité entre les employés et les cadres de service qui ont à cœur la mission éducative. Souvent, lors des entrevues, ils ont rappelé travailler pour les élèves et le public. Même si certains expliquent qu'il est parfois difficile d'expliquer à son entourage qu'ils travaillent pour la commission scolaire, plusieurs mentionnent sous différentes formes un engagement et une loyauté à l'égard de l'organisation qui est perceptible. Pour certains, l'engagement et la loyauté se traduisent par une solidarité quant aux valeurs et décisions prises par l'organisation. Pour d'autres, cela signifie d'améliorer les processus et les mécanismes permettant de réactualiser les différentes façons de faire au sein de l'organisation. Finalement, plusieurs accordent une attention particulière aux relations avec et entre les employés.

Le répondant 7 ajoute que *Le grand concept institutionnel d'éthique, nous l'avons mis en place et plusieurs informations ont été bien transmises à chacun des services concernés. Pour le reste, éthique personnelle, intervention, nous aurions avantage à développer notre processus de supervision, ce n'est pas toujours bien transmis dans les écoles et s'assurer que tout le monde comprenne bien les enjeux. On aurait avantage à développer l'éthique d'intervention. L'éthique professionnelle, c'est ce que tu mets en place pour pouvoir encadrer et superviser.*

3.4.5 LE LEADERSHIP ÉTHIQUE

Même si peu de répondants ont défini le leadership éthique, plusieurs jugent que cette étude constitue une étape importante quant à la détermination de ses fondements. En revanche, certains répondants jugent que le leadership est un peu fragilisé étant donné les différentes coupures, les changements organisationnels importants et les enjeux sociétaux. Cette instabilité constitue à la fois un défi et une source de changements pour les cadres de service de la commission scolaire.

De plus, certains répondants affirment que c'est la cohésion entre les différentes instances qui favorise un leadership éthique fort. Les efforts favorisant une collaboration entre les services semblent être concentrés afin de favoriser l'éthique et le civisme dans tous les services et tous les secteurs par truchement des ressources humaines. De la sorte, il s'agit aussi d'une occasion de diminuer le travail en silo.

De manière traditionnelle, comme l'évoque le répondant 10, ce sont les services juridiques qui auront pour tâche d'explicitier et d'informer les employés au sujet des pratiques éthiques. *Dans la commission scolaire, les décideurs vont confier à des avocats le mandat de nous expliquer le fonctionnement des façons de faire d'un point de vue légal. Généralement quand on pense au leadership, ça va un peu au-delà de cela. Puis c'est correct aussi. On a eu des tables de travail pour bien comprendre les mesures légales. La vérification interne peut avoir un rôle aussi à jouer. Quand j'ai des doutes, je peux aussi demander. Le leadership est parfois faible, mais c'est surtout en lien avec l'actualité (...) C'est un leadership ponctuel.*

Plusieurs répondants suggèrent que le leadership éthique est aussi associé à un travail concerté des équipes de l'organisation même si cela révèle des écueils à certains moments. Le répondant 6 explique *C'est un désir depuis deux-trois ans. Je pense que ça, on va tendre vers ça rapidement, mais c'est de travailler de façon concertée. Travailler en équipe sur des objectifs communs. Ce qui n'est pas toujours évident, ce sont les budgets qui sont octroyés tout un chacun et les obligations qu'on a à respecter l'un et l'autre. Ce n'est pas simple.* De plus, une forme d'orientation stratégique de la part de la haute direction pourrait sensibiliser ces équipes de travail et faciliter la communication entre les différents services.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS QUANTITATIFS

Les cadres de service de la commission scolaire partenaire ont été invités à répondre à un sondage qui s'est déroulé entre le 11 et le 31 mars 2015. Le sondage avait pour objectif d'analyser le risque éthique dans l'environnement de travail de la commission scolaire et d'identifier des stratégies à mettre en place pour diminuer ces risques.

4.1 L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Les caractéristiques sociodémographiques des 29 cadres de service qui constituent notre échantillon sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous. Des 69 participants visés

par cette opération, nous avons recueilli 29 questionnaires, soit un taux de réponse de 42% ⁷. Cet échantillon contrôlé de gestionnaires de service de la CS est reparti également entre les hommes et les femmes (58,6 % des hommes et 41,4 % des femmes). De plus, les répondants âgés de moins de 35 ans représentent 13,7 % de l'échantillon.

Un nombre important des participants possèdent plus de 20 ans d'ancienneté au sein de la commission scolaire (soit 41,4 %). Aussi, 51,7 % de l'échantillon possède entre de 6 et 10 ans d'expérience à titre de gestionnaire.

Enfin, il faut également noter que près de la moitié des cadres de service ayant participé au sondage sont membres d'un ordre professionnel (soit 41,4 % de l'échantillon).

⁷ Étant donné que l'échantillon est petit et que le taux de réponse obtenu est de 42 %, nous ne pouvons affirmer avec certitude que les résultats sont représentatifs. Pour que les résultats soient représentatifs, les proportions des différents groupes (hommes, femmes, etc.) en fonction à la commission scolaire (supposément les 69 visés) doivent être identiques aux 29 répondants. Cette représentativité n'a pas pu être vérifiée. Toutefois, le taux de participation peut être considéré, avec réserve, comme étant acceptable.

Tableau 1 : Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon (N=29)

		N	%
Genre	Femme	12	41,4
	Homme	17	58,6
Age	18-25 ans	1	3,4
	26-35 ans	3	10,3
	36-45 ans	9	31,0
	46-55 ans	12	41,4
	56-60 ans	4	13,8
Niveau de l'ancienneté au sein de la CS	Moins de 5 ans	3	10,3
	Entre 6 et 10 ans	8	27,6
	Entre 11 et 15 ans	4	13,8
	Entre 16 et 20 ans	2	6,9
	Plus de 20 ans	12	41,4
Nombre d'années dans une fonction de gestion	Moins de 5 ans	6	20,7
	Entre 6 et 10 ans	15	51,7
	Entre 11 et 15 ans	3	10,3
	Entre 16 et 20 ans	4	13,8
	Plus de 20 ans	1	3,4
Membre d'un ordre professionnel	Oui	12	41,4
	Non	17	58,6

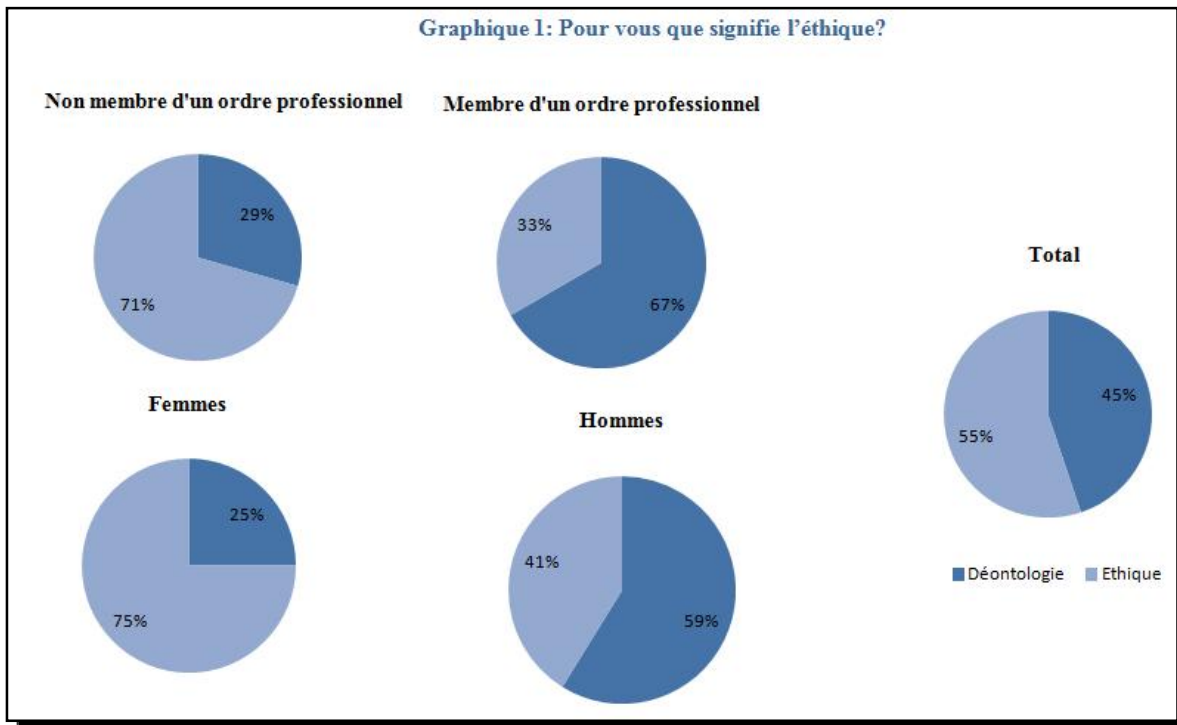
4.2 LA CONCEPTION ET PERCEPTION DE L'ÉTHIQUE À LA COMMISSION SCOLAIRE

Les répondants ont été invités définir ce que constitue l'éthique pour eux. De plus, ils ont mis en contexte ce concept afin d'évoquer leur perception dans un cadre professionnel.

4.2.1 LA CONCEPTION DE L'ÉTHIQUE À LA COMMISSION SCOLAIRE

Même si près de la moitié des cadres de service de la commission scolaire (45 %) ne distinguent pas l'éthique de la déontologie, la plupart des gestionnaires ayant participé au sondage (55 %) possèdent une bonne compréhension de l'éthique. Les cadres de service qui ne sont pas membres d'un ordre professionnel possèdent une assez bonne conception de l'éthique comparativement à ceux appartenant à un ordre professionnel. Cette observation est aussi valable pour les femmes lorsqu'elles sont comparées aux

hommes. Une définition plus déontologique signifie qu'on se rattache à une conformité aux règles et au cadre normatif. Avoir le sens de l'éthique signifie alors d'être en mesure de respecter les règles et qui se traduisent par certains comportements. D'un point de vue éthique, il s'agit de réfléchir aux attentes du milieu sans que ce ne soit limité aux comportements attendus d'un point de vue professionnel.



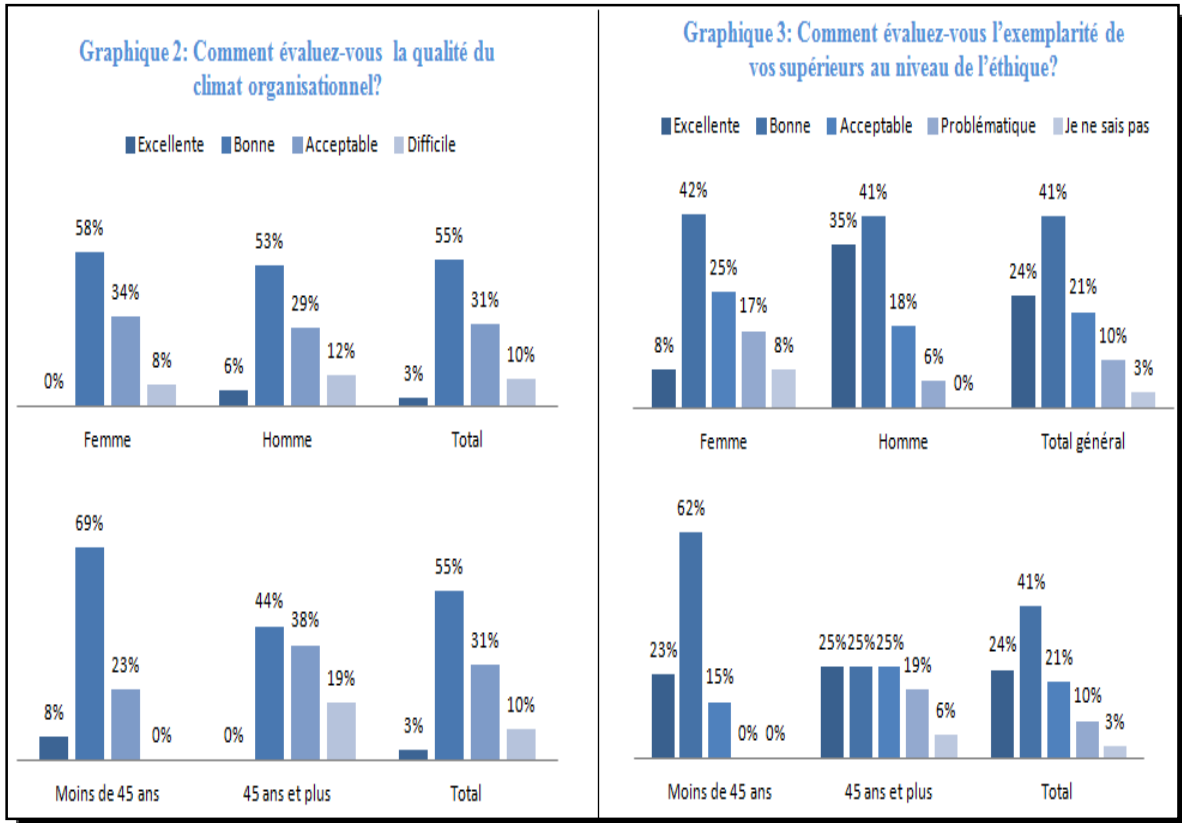
Aussi, en majorité, les gestionnaires définissent l'éthique comme étant le respect des règles et des valeurs morales de même que la transparence, la cohérence et l'intégrité. Ils perçoivent l'éthique sous la forme de la « transparence en gestion à tous les niveaux », et d'une conduite afin qu'elle soit orientée vers « l'intégrité, dans le respect de principes et de valeurs personnelles et professionnelles » ou dirigée vers « un comportement qui est en cohérence avec les valeurs personnelles ».

4.2.2 LA QUALITÉ DU CLIMAT ORGANISATIONNEL ET L'EXEMPLARITÉ DES SUPÉRIEURS DU POINT DE VUE DE L'ÉTHIQUE

Dans l'ensemble, les gestionnaires disent vivre au sein d'un bon climat organisationnel et ils perçoivent positivement la conduite de leur supérieur en la qualifiant d'exemplaire. En effet, au sujet du climat organisationnel, plus de la moitié des répondants (55 %) estiment que le climat qui règne dans l'organisation est de bonne qualité (graphique 1).

Toutefois, les répondants âgés de 45 ans et plus, estiment que cette perception d'un bon climat organisationnel n'est pas partagée par l'ensemble des répondants. De

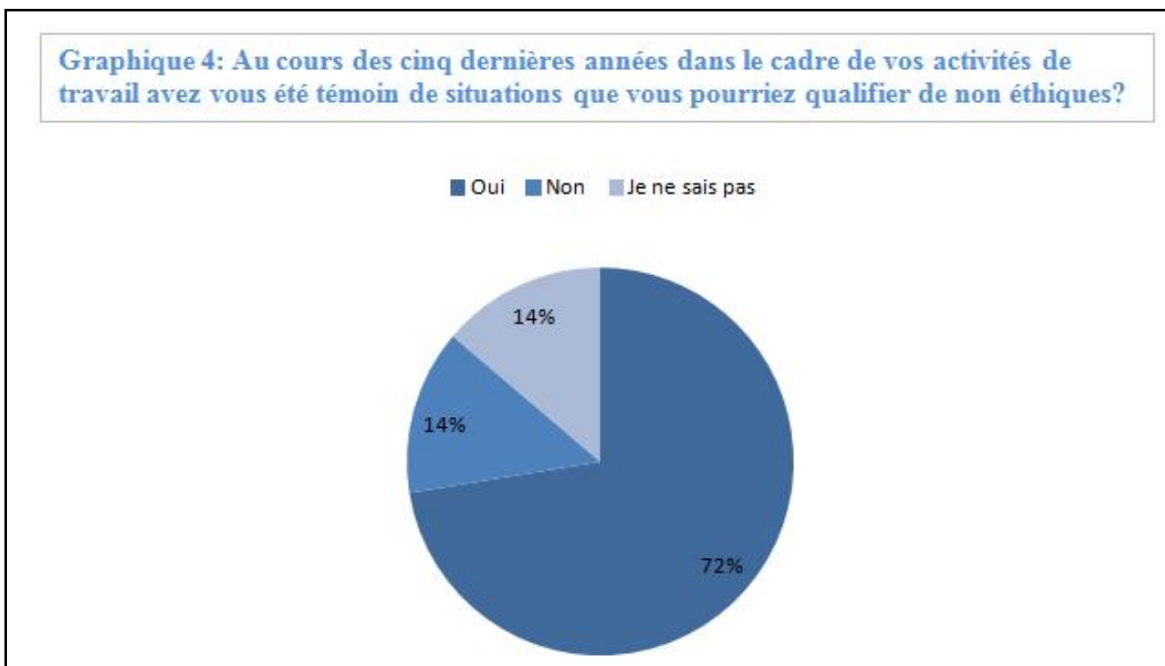
plus, notons qu'un cadre sur dix (10 %) affirme percevoir que le climat organisationnel est difficile.



Au sujet de l'exemplarité du supérieur d'un point de vue éthique, la majorité des cadres (65 %) estiment que la conduite de leur supérieur est bonne ou excellente. Cette perception est aussi partagée par les gestionnaires de moins de 40 ans et plus particulièrement chez les hommes (entre 75 % et 85 %). Cependant, cette perception est mitigée chez les femmes et chez les gestionnaires âgés de 45 ans et plus qui considèrent la conduite de leur supérieur comme étant soit acceptable ou problématique. En d'autres termes, nous avons ici deux groupes distincts de répondants quant à la perception de la conduite de leur supérieur : dans un premier temps, une perception bonne à excellente chez les moins de 45 ans et les hommes, puis, dans un deuxième temps, une perception acceptable à problématique chez les femmes et les plus de 45 ans.

4.2.3 LES SITUATIONS NON ÉTHIQUES

Comme l'illustre le graphique 4, cette question ne distingue pas les répondants selon les tranches d'âge, les genres et entre les différents niveaux d'expériences.



De la sorte, un cadre sur six (14 %) déclare ne pas avoir été témoin de comportements non éthiques. Toutefois, 72 % des gestionnaires de la commission scolaire disent avoir été témoins au cours des cinq dernières années de situations non éthiques. Les situations non éthiques sont associées le plus souvent à la conduite des employés (67 %), suivies par la conduite d'un autre gestionnaire (48 %) et par la conduite du supérieur (38 %). Le tableau 2 ci-dessous illustre bien cette analyse. Ce résultat pourrait laisser présager une certaine perplexité de la part de ceux qui perçoivent la conduite de leur supérieur comme étant bonne à excellente dans une perspective d'exemplarité.

Tableau 2: Si vous avez répondu oui à la question précédente, ces situations non éthiques sont-elles reliées :

	Non		Oui	
	N	%	N	%
À la conduite des employés	7	33%	14	67%
À la conduite d'un autre gestionnaire	11	52%	10	48%
À la conduite de votre supérieur	13	62%	8	38%
À des pressions excessives exercées par l'externe (entreprise, lobby, parents)	15	71%	6	29%
À la gestion des fonds publics	16	76%	5	24%

4.3 L'ÉVALUATION DU NIVEAU DE RISQUE ÉTHIQUE À LA COMMISSION SCOLAIRE

4.3.1 LE NIVEAU LE PLUS À RISQUE ÉTHIQUE DE LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION

En ce qui concerne les conduites jugées les plus risquées au plan éthique, deux cadres sur trois (55 %) jugent qu'elles se situent au niveau de la gouvernance politique. Il s'agit d'une perception qui s'exprime davantage chez les répondants de moins de 45 ans.

Aussi, certains cadres de service de la CS ont mentionné que les décisions politiques demeurent floues et qu'elles « ne sont pas nécessairement toujours orientées vers la mission première de la CS ». D'autres mentionnent plutôt le fait que les commissaires disposent d'une autonomie faisant en sorte qu'ils pourraient ne pas « [rendre] de comptes » à la population malgré l'insistance de cette dernière.

Un cadre sur trois (31 %) mentionne que les comportements les plus à risque au plan éthique relèvent de la gestion d'un service ou des directions des établissements scolaires. Les cadres de service considèrent que de manière générale « en période de grands changements, de contraintes et de restrictions, le risque de dérapage pourrait être à craindre pour les gestionnaires moins bien outillés, soutenus ou moins bien accompagnés » et puisque certains gestionnaires se retrouvent « les plus près de la population » et sont donc « les plus exposées », cette proximité doit être considérée lors de l'analyse de la gestion des risques éthiques.

4.3.2 L'IDENTIFICATION DU SECTEUR LE PLUS À RISQUE AU PLAN ÉTHIQUE

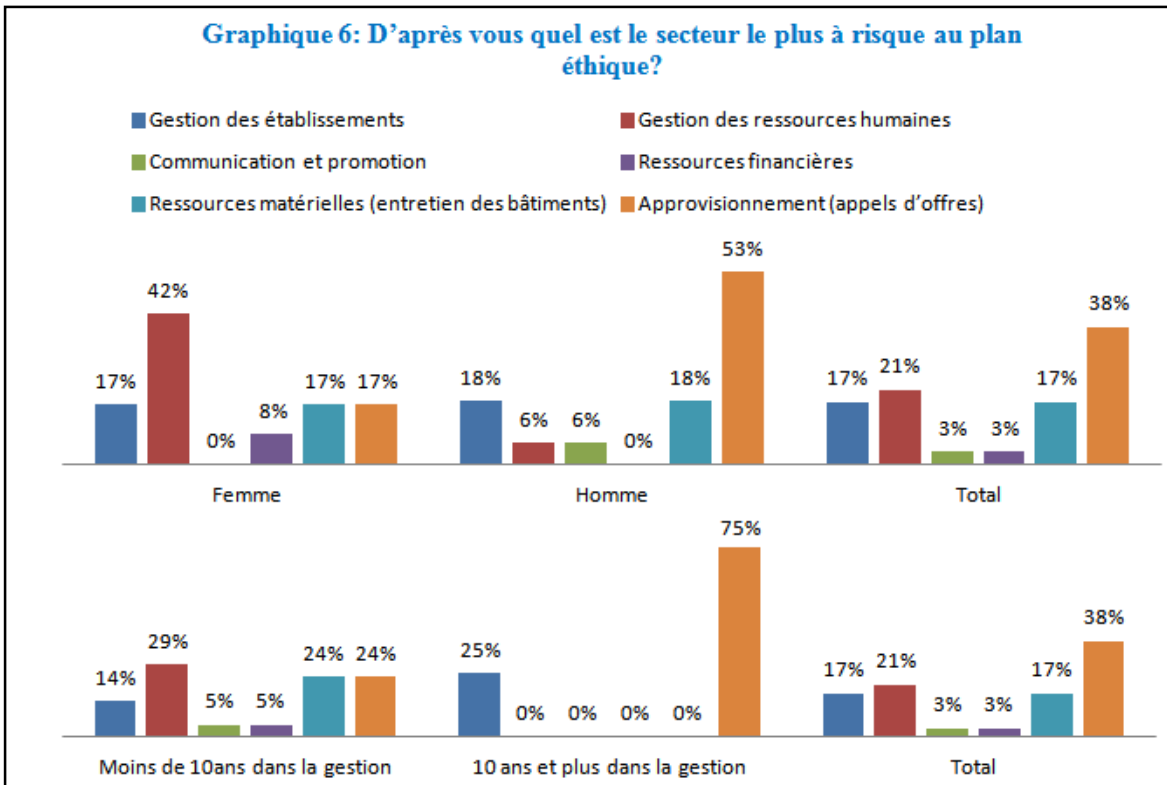
La majorité des cadres de service de la commission scolaire (38 %) estiment que le secteur le plus à risque au plan éthique est l'approvisionnement lors de l'attribution des appels d'offres. D'après eux, il s'agit du secteur le plus exposé et le plus vulnérable aux inconduites, surtout en ce qui concerne la corruption. Cet avis est partagé autant par les gestionnaires masculins que par les gestionnaires féminins. Toutefois, les femmes affirment que c'est le secteur de la gestion des ressources humaines qui est le plus sensible aux comportements non éthiques. De plus, de manière générale, 21 % de cadres de la CS estiment aussi que c'est le secteur des ressources humaines qui est le plus vulnérable, car il y a « beaucoup de situations litigieuses entre employés et gestionnaires ». Pour cet ensemble de cadres de service, les ressources humaines agissent peu au plan disciplinaire et pourraient faire preuve de laxisme dans certains cas.

Dans ce questionnaire, les gestionnaires de service ont aussi mentionné dans leurs réponses de nature qualitative, d'autres risques tels la difficulté à maintenir une rigueur dans l'application des règlements et une mauvaise gestion des fonds dans le secteur des ressources matérielles.

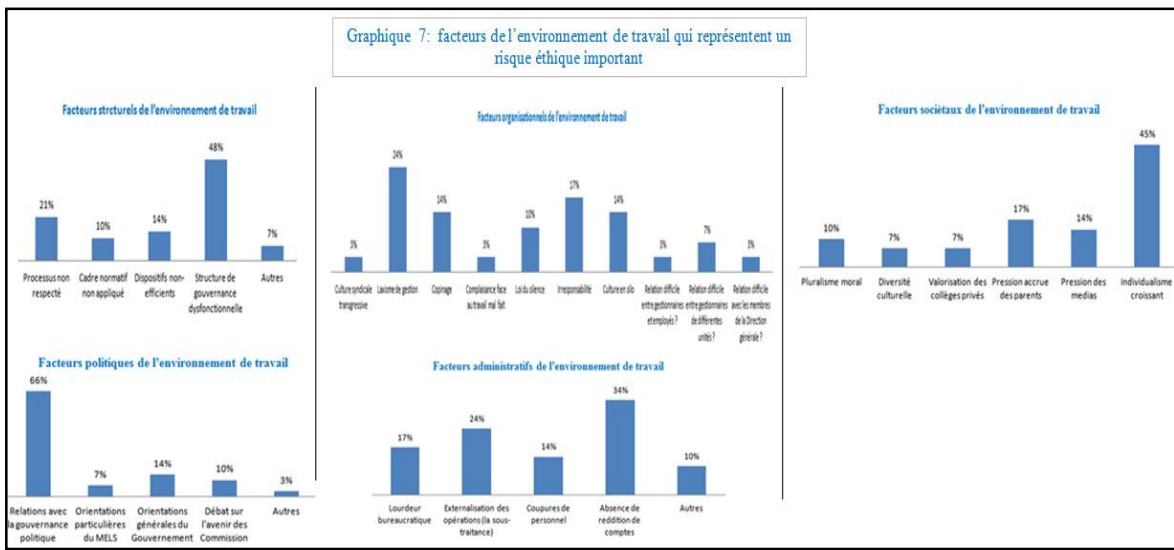
Finalement, nous remarquons que ce sont surtout les cadres les plus expérimentés (10 ans et plus d'expérience de gestion) qui perçoivent le secteur des ressources matérielles comme étant le plus vulnérable en matière de risque éthique.

4.3.3 L'IDENTIFICATION DES FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL REPRÉSENTANT UN RISQUE IMPORTANT

Le graphique 6 met en évidence un certain nombre de facteurs (structurels, organisationnels, politiques, administratifs et sociétaux) reliés à l'environnement de travail pouvant constituer un risque éthique important.



Le graphique 7 présente les facteurs de l'environnement de travail qui représentent un risque éthique important.



Sur le plan structurel, un cadre sur deux (48 %) estime que la structure de gouvernance de l'organisation ne favorise pas l'adoption des comportements éthiques par les employés.

D'un point de vue organisationnel, un cadre sur quatre (24 %) mentionne que l'environnement de travail représente le risque éthique le plus important. Le laxisme en gestion est mentionné pour justifier certaines défaillances éthiques.

Sur le plan politique, deux cadres sur trois (66 %) pensent que les relations avec la gouvernance représentent un risque éthique important qu'il faut prendre au sérieux.

Au plan administratif, 34 % des cadres interrogés mentionnent qu'une absence de reddition de comptes représente un risque éthique important.

Enfin, sur le plan sociétal, 45 % des gestionnaires ont mentionné que l'individualisme représente le plus grand facteur de risque sur le plan éthique.

4.4 LES PISTES DE SOLUTIONS

Afin de limiter la vulnérabilité de la commission scolaire sur le plan éthique, les gestionnaires de service ayant participé au sondage ont été invités à proposer des stratégies à mettre en place pour diminuer ces risques. Les sections ci-dessous décrivent ces propositions.

4.4.1 LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Les cadres de service ayant participé au sondage estiment qu'il faut :

- ✓ Poursuivre la reddition de compte pour une plus grande transparence dans l'administration;
- ✓ Assurer une gouvernance claire, sans zones grises;
- ✓ Revoir en profondeur le rôle du Conseil des commissaires;
- ✓ Clarifier les rôles et responsabilités de chacun des acteurs de la gouvernance.

4.4.2 LA PLACE À DONNER À L'ÉTHIQUE DANS LA CULTURE DE L'ORGANISATION

Pour ce qui est de la place de l'éthique au sein de la culture de l'organisation, les gestionnaires recommandent :

- ✓ D'offrir des formations dans l'optique de démystifier les concepts reliés à l'éthique;
- ✓ D'assurer une plus grande visibilité des normes et politiques au sein de l'organisation;
- ✓ De mettre sur pied un code de conduite;
- ✓ De mieux arrimer certaines actions avec la mission de la CS.

4.4.3 LA GESTION ADMINISTRATIVE, LA RÉVISION DES SERVICES ET LA GESTION DES PERSONNES

Pour réduire les risques en gestion, les cadres de service de la commission scolaire recommandent :

- ✓ D'alléger les procédures administratives;
- ✓ D'assurer une saine gestion des fonds publics;
- ✓ D'avoir des redditions de comptes;
- ✓ De créer un cadre normatif clair;
- ✓ D'assurer la transparence et communication;
- ✓ D'accompagner, de former et de sensibiliser les employés à l'importance de l'éthique dans l'organisation;
- ✓ De mobiliser et responsabiliser les employés.

CONCLUSION

En conclusion, nous avons articulé cette analyse autour des axes qui ont structuré les entrevues avec les répondants de cette étude: les conduites à risque, les facteurs de risque dans l'environnement de travail et les stratégies d'atténuation des risques éthiques.

Malgré un environnement parfois difficile, les répondants ont réitéré leur engagement à l'égard de leur organisation. Même si le climat organisationnel et les compressions budgétaires ne facilitent pas toujours les prises de décisions et les innovations, les cadres de service qui ont participé à cette étude ne baissent pas les bras et souhaitent que leur organisation puisse s'adapter au contexte d'une gouvernance éducative saine et efficiente. Ils ont souvent réitéré l'importance des services offerts aux élèves et la primauté d'une mission qui transcendent et caractérisent leur commission scolaire. Ne ménageant aucun effort pour répondre aux demandes émanant des diverses entités avec lesquelles ils interagissent, ils tournent leur regard vers un bien commun et un souci du service à l'égard de la collectivité et des jeunes. Également, d'un point de vue qualitatif, la parole des cadres est en partie introspective étant donné qu'elle permet aux acteurs de cette organisation de questionner la logique organisationnelle de la commission scolaire tout en suggérant certaines solutions qui pourraient améliorer l'atteinte des objectifs de gestion. La démarche nous a alors permis de découvrir que les cadres ont la capacité et le désir de développer leur compétence éthique. En ce sens, ils ont démontré de l'ouverture et une certaine maîtrise quant aux principales habiletés propres à l'éthique telles la réflexivité, le dialogue et la responsabilisation.

D'un point de vue quantitatif, outre les caractéristiques sociodémographiques qui permettent de dresser un portrait des cadres de service interrogés, lorsqu'elles sont associées aux réponses offertes quant à la perception du climat organisationnel ou l'exemplarité du supérieur quant à l'éthique, elles permettent de distinguer les réponses des cadres plus jeunes, des cadres plus âgés et des femmes. En effet, par exemple, ces différents groupes n'ont pas la même perception des comportements des acteurs au sein de l'organisation. De plus, certaines valeurs, comme l'individualisme, ou certains comportements de gestion inadéquats constituent des facteurs de risques de l'environnement qui ont été identifiés par les répondants. En outre, d'un point de vue transversal, la structure de gouvernance, le manque de fluidité et la forme qu'emprunte la communication et le partage d'information à la commission scolaire ont été mentionnés sous différentes formes que ce soit dans le volet qualitatif ou le volet quantitatif de cette recherche. De plus, certaines pistes de solutions ont été évoquées telles la reddition de compte, l'actualisation de la structure administrative ou l'énonciation de balises normatives tout en allégeant les procédures administratives.

Si l'éthique est de plus en plus mentionnée, elle n'en demeure pas moins un concept polysémique et complexe ne permettant pas d'y accoler une définition préfabriquée et englobant toutes les situations possibles rencontrées par les cadres. De surcroît, le fait de définir l'éthique ne prémunit pas les répondants par rapport aux questions qu'ils se posent lorsqu'ils sont confrontés à des situations problématiques. Étant donné la culture d'une organisation, il est souhaitable que ses membres puissent poursuivre leurs échanges au sujet de l'éthique afin que leur jugement soit adaptable et

souple quant aux changements et aux facteurs externes qui pourront modifier le climat de travail et les modalités prévalant au sein de leur organisation (Mercier, 2002). Le fait que les cadres de service aient demandé d'avoir des journées de formation en éthique deux années consécutives et qu'ils aient collaboré à cette étude démontre l'intérêt réel qu'ils accordent à l'éthique. Ils endossent de manière implicite un certain leadership éthique au sein de l'organisation.

L'éthique est aussi parfois perçue comme plusieurs formes de loyautés. À certains moments, elles peuvent être divergentes alors que les acteurs de l'organisation doivent composer avec des loyautés à l'égard de l'organisation, à l'égard des secteurs, des départements, des employés, des collègues, du public, des ordres professionnels multiples, etc. Les dilemmes de loyauté sont ainsi des enjeux importants pour ces cadres. Comment accompagner les cadres de service qui doivent composer avec ces divergences? Est-ce que les normes et les balises juridiques constituent une réponse suffisante à ces changements à la fois structurels et culturels importants quant au rôle que doit jouer une commission scolaire au sein de la société? Comment mobiliser et responsabiliser les employés?

Afin de faire écho aux répondants qui ont participé à cette étude, nous avons formulé des suggestions regroupant à la fois plusieurs stratégies d'atténuation pouvant réduire les risques éthiques et atténuer les facteurs de risque dans leur organisation en plus d'une première analyse des diverses composantes de cette recherche.

5. LES SUGGESTIONS

Ces suggestions ont été organisées selon les différents organes décisionnels et les différents secteurs d'intervention de la commission scolaire.

Suggestion 1

Au sujet du Conseil des commissaires, le ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a annoncé son intention d'abolir cette instance. Si jamais ce n'est pas le cas, il serait souhaitable que cette entité puisse évoluer davantage selon le principe de la séparation des pouvoirs et respecte les structures, les moyens et les processus propres au pouvoir administratif. Une plus grande collaboration entre les instances de gouvernance est nécessaire ; cela passe par une clarification du processus de gouvernance et une meilleure compréhension des contraintes administratives. Une délimitation plus claire du partage des pouvoirs et des responsabilités dans la chaîne de gouvernance serait également souhaitable.

Suggestion 2

Du point de vue de la gouvernance, il serait important de favoriser une meilleure communication entre les instances politiques et les instances administratives, et ce, sans contrevenir à la structure actuelle, ni outrepasser les balises réglementaires. Il est

également essentiel de favoriser une meilleure circulation de l'information entre tous les acteurs de l'organisation.

Suggestion 3

Nous suggérons que la mission pédagogique de la commission scolaire (re)devienne la priorité centrale qu'elle se retrouve au cœur de toutes les décisions et de toutes les actions entreprises par les cadres de service de la commission scolaire. De plus, en faisant de l'offre des services aux élèves l'élément central de la culture du travail, cela redonnerait du sens à toutes les activités quotidiennes des employés de l'organisation afin d'assurer la réussite éducative. Cela pourrait faciliter le travail de collaboration qui est nécessaire pour livrer des services de qualité.

Suggestion 4

Au sujet des services éducatifs, malgré les coupures et les rotations de personnel, il serait souhaitable que les gestionnaires de service accompagnent les employés afin de les aider à mieux comprendre les structures, les mécanismes, les processus et toutes les balises qui marquent leur environnement de travail.

Suggestion 5

Au sujet des ressources matérielles, il est nécessaire d'inclure dans la culture de l'organisation, une plus grande tolérance à l'égard du facteur « temps ». En effet, le temps constitue une donnée importante que l'on doit respecter pour que les employés de ce service effectuent leur travail avec probité et intégrité, dans le plus grand des respects des procédures en place. Une meilleure planification des actions qui doivent être posées lors des interventions d'urgence est aussi nécessaire pour limiter certains types de risques éthiques. Bien entendu, la gestion des urgences nécessite une marge de manœuvre pour les cadres de service qui doivent intervenir et trouver des solutions rapidement. Il faut alors guider ces mêmes cadres afin qu'ils développent davantage leur compétence éthique pour qu'ils utilisent de manière adéquate le pouvoir discrétionnaire qu'ils possèdent dans de telles circonstances.

Suggestion 6

Du point de vue des communications externes et de la promotion des services à la clientèle, il est essentiel de tenir compte des enjeux sociaux qui affectent non seulement la perception des parents et du public, mais aussi la motivation de l'ensemble des employés de la commission scolaire. Ainsi, des préoccupations comme la sécurité publique ou la santé publique doivent toujours être prises au sérieux et engendrer une forme de réactivité.

Suggestion 7

Au sujet des ressources financières, les coupures et les changements qui secouent la commission scolaire font en sorte qu'il semble parfois complexe de déterminer quels seront les budgets dévolus à chacun des secteurs année après année. Une forme de « stabilité » minimale serait essentielle pour permettre aux cadres de réaliser une planification des activités sectorielles à moyen terme visant à répondre à la mission et aux objectifs de l'organisation.

Suggestion 8

En période de rationalisation, le jeu de la chaise musicale a souvent un impact négatif sur la motivation des individus qui sont mutés à des postes qui ne les intéressent pas ou pour lesquels ils ne se sentent pas compétents. Nous proposons de stabiliser les employés dans les fonctions où ils ont acquis et développé leurs compétences. De plus, il est suggéré d'offrir rapidement des formations ou de l'aide à ceux qui se retrouvent dans une nouvelle fonction qui exige le déploiement de nouvelles compétences. Il est également important d'offrir un suivi et un soutien permanent tout au long du parcours des employés. Cela signifie à la fois des formations et de l'information pertinentes, mais aussi des évaluations permettant aux employés de se développer harmonieusement au sein de l'organisation.

Suggestion 9

Au sujet de la gestion des transactions avec les établissements scolaires, la commission scolaire doit améliorer la fluidité de la circulation de l'information. Cela permettrait aux directions d'établissements de mieux comprendre les services offerts et de bénéficier des expertises mises à leur disposition. Cela permettrait aussi d'atténuer certaines frustrations concernant la gestion des deniers publics et la réduction de l'offre de service.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BOISVERT, Yves (2014), « L'éthique gouvernementale : régulation ou marketing politique ? », In BERNIER, Robert, *Les défis québécois : conjonctures et transitions*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 576 p.

BOISVERT, Yves (2011), *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 216 p.

BOISVERT, Yves (dir.) (2009), *Scandales politiques : le regard de l'éthique appliquée*. Montréal, Liber, 259 p.

LACROIX, Isabelle (2012), *Les pratiques de gouvernance de commissions scolaires du Québec*, Thèse de doctorat, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Loi sur l'administration publique, L.R.Q., chapitre A-6.0.1.

Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., chapitre 1-13.3.

MERCIER, Jean (2002), *L'administration publique. De l'École classique au nouveau management public*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 540 p.

ANNEXE 1

Questionnaire

A) Qu'est-ce que l'éthique ?

B) Quelles sont les décisions et les conduites les plus risquées (décisions douteuses et inconduites) au niveau :

de la gouvernance de l'organisation (relation entre les parties prenantes et instances : Ministère, commissaire, gestionnaires, direction d'établissement, comité de parents, enseignant)

de la gestion de l'argent public (marché public, achat, construction/entretien, compte de dépenses, allocation budgétaire, etc.)

dans l'offre de service aux parties prenantes (les écoles, les enseignants, les parents, les enfants, etc.)

Dans les relations entre les membres de l'organisation (harcèlement, incivilité, abus de pouvoir...)

C) Quels sont les facteurs de l'environnement de travail qui augmentent les risques ?

Éléments structurels (processus, mécanismes, cadre normatif)

Culture organisationnelle ou sous-cultures professionnelles ou syndicales

Enjeux politiques (du gouvernement / des commissaires)

Administratifs (lourdeur, bureaucratie, externalisation des opérations, coupures de personnels, etc.)

Enjeux sociétaux (pluralisme moral et diversité culturelle, valorisation des collègues privés, pression accrue des parents, pression des médias, les problèmes familiaux, ...)

D) Quels sont :

Les secteurs les plus à risques

Les fonctions les plus à risques

Les situations de travail les plus risquées

E) Quelles sont les stratégies à mettre en place pour diminuer les risques éthiques ?

Au niveau des structures

De la place à donner à l'éthique dans la culture de l'organisation

Au niveau des réformes administratives

Révision des services

F) Comment évaluez-vous :

la qualité du climat éthique (organisationnel) de votre organisation (en général, les standards de conduite) ?

le leadership éthique dans l'organisation (les gens qui sont en poste d'autorité sont exemplaires dans leur pratique et exigent ou ont des attentes de comportements de qualité élevée) ?

ANNEXE 2

Questions pour la commission scolaire et la gestion des risques éthiques

Profil sociodémographique

À quel groupe d'âge appartenez-vous?

- 18-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- 56-60 ans
- 61-65 ans

Êtes-vous :

- Femme
- Homme

Quelle est votre catégorie d'emploi?

- Directeur
- Coordonnateur
- Conseiller en gestion
- Régisseur
- Gérant
- Directeur adjoint
- Autres

Depuis combien de temps travaillez-vous à la CS?

Depuis combien d'années occupez-vous une fonction de gestion ?

Êtes-vous membre d'un ordre professionnel?

- Oui Non
- Si oui, lequel?

Partie 1 : l'éthique en général

1) Pour vous que signifie l'éthique?

2) Comment évaluez-vous la qualité du climat organisationnel?

- Excellent
- Bon
- Acceptable
- Difficile

3) Comment évaluez-vous l'exemplarité de vos supérieurs au niveau de l'éthique ?

- Excellent
- Bon
- Acceptable
- Problématique
- Je ne sais pas

4) Au cours des cinq dernières années dans le cadre de vos activités de travail avez vous été témoin de situations que vous pourriez qualifier de non éthiques?

- Oui Non Je ne sais pas

a. Si vous avez répondu *oui* à la question précédente, ces situations non éthiques sont-elles reliées :

- À la conduite des employés
- À la conduite de votre supérieur
- À la gestion des fonds publics
- À la conduite d'un autre gestionnaire
- À des pressions excessives exercées par l'externe (entreprise, lobby, parents)
- Autre (Précisez)

Partie 2 : les conduites à risque

Définir qu'est ce qu'une conduite à risque au plan de l'éthique (Les décisions et les actions professionnelles qui vulnérabilisent les organisations et qui pourraient faire surgir des crises ou des scandales).

5) D'après vous, à quel niveau se situent les conduites les plus risquées au plan éthique? (identifiez le niveau le plus à risque dans la gouvernance de l'organisation au plan éthique)

- Au ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
 - Par la gouvernance politique
 - Les gestionnaires dans les services
 - Les directions d'établissement
 - Les conseils d'établissement
 - Les OPP
 - Les enseignants
 - Autres parties prenantes (précisez)
-
-

Partie 3 : les secteurs à risques

6) D'après vous quel est le secteur le plus à risque au plan éthique ?

- Gestion des établissements
- Gestion des ressources humaines
- Communication et promotion
- Gestion des services pédagogiques
- Organisation scolaire
- Ressources financières
- Gestion des technologies de l'information

- Ressources matérielles (entretien des bâtiments)
- Approvisionnement (appels d'offres)

Pourriez-vous dire pourquoi et donner un exemple de risque important dans ce secteur ?

7) Parmi les éléments suivants (structurels, organisationnels, politiques, administratifs, sociétaux), cochez le facteur de l'environnement de travail qui représente un risque éthique important (i.e. qui provoque des opportunités pour les inconduites).

a) **Élément structurel :**

- Processus non respecté
- Mécanisme trop lourd
- Cadre normatif non appliqué
- Dispositifs non-efficaces
- Structure de gouvernance dysfonctionnelle
- Autres

b) **Élément organisationnel :**

- Culture syndicale transgressive
- Laxisme de gestion
- Copinage
- Complaisance face au travail mal fait
- Loi du silence
- Irresponsabilité
- Conciliation travail et famille
- Culture en silo
- Relation difficile entre collègues
- Relation difficile entre gestionnaires et employés?
- Relation difficile entre gestionnaires de différentes unités ?
- Relation difficile avec les membres de la Direction générale ?
- Autres

c) **Élément politique :**

- Relations avec la gouvernance politique
 - Orientations particulières du MEESR
 - Orientations générales du Gouvernement
 - Débat sur l'avenir des Commission Scolaire
 - Autres
-
-

d) **Éléments administratifs :**

- Lourdeur bureaucratique
 - Externalisation des opérations (la sous-traitance)
 - Coupures de personnel
 - Absence de reddition de comptes
 - Autres
-
-

e) **Éléments sociétaux :**

- Pluralisme moral
 - Diversité culturelle
 - Valorisation des collèges privés
 - Pression accrue des parents
 - Pression des médias
 - Individualisme croissant
 - Autres
-
-

Partie 4 : solutions

8) Pour chaque niveau, proposez une stratégie à mettre en place pour diminuer les risques éthiques ?

▶ Au niveau de la structure de gouvernance

▶ Au niveau de la place à donner à l'éthique dans la culture de l'organisation

▶ Au niveau de la gestion administrative

▶ Au niveau de la révision des services

► Au niveau de la gestion des personnes
