

NOTE DE RECHERCHE

L'évaluation en matière d'éthique organisationnelle

Préparé par Magalie Jutras, M. A.

Sous la direction de Yves Boisvert, Ph. D.

École nationale d'administration publique
Montréal

Octobre 2006

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Table des matières | 2 |
| Avis | 5 |
| Introduction | 6 |
| Chapitre I – Clarifications conceptuelles | 8 |
| 1. Éthique | 9 |
| 2. Diagnostic et évaluation | 9 |
| 3. Demande d'éthique et demande d'évaluation en matière d'éthique | 10 |
| 4. Demande d'évaluation en matière d'éthique et besoin d'évaluation en matière d'éthique | 11 |
| 5. Évaluation des perceptions du réel et évaluation des faits réels | 11 |
| 6. Programme ou démarche en matière d'éthique | 12 |
| 7. Dispositif éthique | 12 |
| 8. Activité en matière d'éthique | 12 |
| 9. Climat ou culture éthique | 12 |
| 10. Leadership éthique | 13 |
| 11. Risque éthique | 13 |
| Chapitre II – Dispositifs d'évaluation courants | 14 |
| 1. Évaluation financière et administrative | 14 |
| 2. Évaluation du contrôle interne | 14 |
| 3. Responsabilité sociale et gouvernance | 15 |
| 4. Évaluation du risque | 15 |
| Chapitre III – Modèles et approches d'évaluation en matière d'éthique | 16 |
| Partie 1 : Modèles d'évaluation en matière d'éthique – approche déontologique | 18 |
| 1. Méthode de corrélation statistique pour l'évaluation éthique - Waring et Daugherty | 18 |
| 2. Auto-évaluation des contrôles – MDN | 21 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3. Sondage sur l'éthique - MDN _____ | 23 |
| 4. Évaluation du climat éthique (par le chef) – MDN _____ | 29 |
| 5. ERC Ethics Index – Ethics resources center _____ | 31 |
| 6. Évaluation de la sensibilité éthique – Vérificateur général du Canada _____ | 32 |
| | |
| Partie 2 : Modèles d'évaluation en matière d'éthique – approche axiologique _____ | 34 |
| 1. Évaluation de la perception interne du climat éthique – Santé Canada _____ | 34 |
| 2. Composante du cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes – (AGRH) _____ | 36 |
| | |
| Partie 3 : Modèles d'évaluation en matière d'éthique – approche complémentaire _____ | 45 |
| 1. Sondage sur la perception des employés sur l'éthique dans leur organisation – National Business Ethics Survey _____ | 45 |
| 2. Ethics Effectiveness Quick-test – Ethics resource Center _____ | 55 |
| 3. Évaluation du programme et de la culture organisationnelle – U.S. Department of Commerce _____ | 61 |
| 4. The Ethics Risk Assessment – Metrus Group & Working Values _____ | 66 |
| 5. Integrity Thermometer – KPMG et Dtermine – Deloitte Touche Thomatsu _____ | 68 |
| | |
| Partie 4 : Instruments et pistes pour l'élaboration d'un modèle d'évaluation en matière d'éthique _____ | 69 |
| 1. Principes concernant l'évaluation en matière d'éthique – Conference Board _____ | 69 |
| 2. Mesure de rendement et de reddition de comptes – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada _____ | 71 |
| 3. Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le programme d'éthique de TPSGC _____ | 75 |
| Stratégie pour la mesure continue du rendement _____ | 76 |
| Stratégie pour l'évaluation du programme en matière d'éthique et stratégie pour l'établissement des rapports _____ | 79 |
| 4. Évaluation constructive – Michel Conan _____ | 80 |
| | |
| Chapitre IV – Les principales questions _____ | 82 |
| 1. Pourquoi? Les besoins _____ | 82 |
| 2. Quoi? L'objet _____ | 83 |
| Les programmes, infrastructures, dispositifs et activités en matière d'éthique _____ | 83 |
| La qualité _____ | 83 |
| La satisfaction _____ | 84 |
| L'efficacité _____ | 84 |
| La pertinence _____ | 84 |
| La culture éthique _____ | 85 |
| Les risques éthiques _____ | 85 |

| | |
|------------------------------------------|-----------|
| <i>Le leadership éthique</i> | 86 |
| <i>Le sens moral</i> | 86 |
| 3. Comment? approches et méthodes | 86 |
| Les approches | 87 |
| Évaluation hiérarchique | 87 |
| Évaluation consultative | 87 |
| Autoévaluation | 87 |
| Évaluation réciproque | 87 |
| Les méthodes | 88 |
| Groupe de discussion | 88 |
| Entrevues personnelles | 88 |
| Observation participante | 89 |
| Statistiques | 89 |
| Examen de documents | 89 |
| <i>Qui ? L'échantillon</i> | 90 |

Chapitre V – Enjeux et limites de l'évaluation en matière d'éthique 94

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. Contexte | 94 |
| 2. Transversalité du dossier de l'éthique | 94 |
| 3. Allocation des ressources dans le dossier de l'éthique | 95 |
| 4. Temps | 95 |
| 5. Posture et rôle de l'évaluateur | 95 |
| 6. Réalité ou perception du réelle | 95 |
| 7. Subjectivité et complaisance des répondants | 96 |
| 8. Conscientisation aux risques éthiques | 96 |
| 9. Quantifier à tout prix | 97 |
| 10. Volonté de comparaison et risque de standardisation | 97 |
| 11. Acceptation des résultats | 97 |
| 12. Récupération de l'évaluation à des fins de contrôle | 98 |

Conclusion 99

Bibliographie 100

AVIS

La présente note de recherche s'inscrit dans le cadre de la recherche subventionnée par le FQRSC intitulée : « *Vers un nouveau cadre conceptuel en éthique appliquée: consolidation théorique et évaluation de sa valeur heuristique à partir de l'éthique appliquée en contexte gouvernemental* » et dirigée par le professeur Yves Boisvert de l'École nationale d'administration publique.

Des résultats préliminaires ont été rendus possibles grâce à la collaboration de l'Association des praticiens en éthique du Canada – section Québec et du Centre interuniversitaire de recherche en éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke. Ces résultats préliminaires ont été présentés dans le cadre du 8^{ème} colloque annuel de l'Association des praticiens en éthique du Canada – section Québec (mai 2006) et sont publiés sur les sites Internet de ces deux organismes collaborateurs¹.

¹ www.usherbrooke.ca/ciréa/documentation/colloques-conference.html et www.epac-apec.ca/2006-ConferenceQuebec.htm

INTRODUCTION

Depuis le début des années 90, avec les réformes administratives, l'éthique, compris comme outil de gestion, a fait son entrée dans les organisations publiques. Au cours de ces 15 dernières années beaucoup d'organisations publiques à travers le monde, ont instauré des programmes et des initiatives en matière d'éthique. Si plusieurs organisations publiques canadiennes et québécoises amorcent à peine leur démarche éthique, d'autres ont développé des programmes bien structurés et multiplié les activités en la matière. Au Canada, le Ministère de la Défense nationale, le Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux et le Ministère de la Santé s'illustrent parmi les pionniers dans ce domaine. Au Québec, le Ministère du Revenu et la Sûreté du Québec sont certainement les plus « expérimentés » dans ce dossier.

Bien que peu d'organisations émettent actuellement des demandes formelles à l'égard de l'évaluation en matière d'éthique, nous croyons qu'il s'agira d'une avenue incontournable que rencontreront à plus ou moins court terme les organisations publiques qui auront emprunté le chemin de l'éthique. Il en va de la transparence du dossier de l'éthique. Comme le souligne les auteurs de *Business Ethics : A manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies*, il serait irresponsable de ne pas faire l'évaluation des programmes d'éthique mis en place : « It is irresponsible to dedicate significant management attention and resources to a program without evaluating its performance to determine whether it is a worthwhile endeavor² ».

Conséquemment, l'évaluation en matière d'éthique qu'elle soit qualitative ou quantitative nous apparaît comme étant un défi actuel important pour les théoriciens et les praticiens de l'éthique appliquée aux organisations publiques. La présente note de recherche a pour but d'identifier et d'explorer les modèles d'évaluation en matière d'éthique qui sont actuellement suggérés et utilisés de même qu'explorer les grandes questions et les principaux enjeux liés à cet exercice.

Avant de passer à notre étude exploratoire des modèles d'évaluation en matière d'éthique organisationnelle, il nous apparaît fondamental de procéder à une clarification conceptuelle des principaux thèmes liés à l'évaluation en matière d'éthique. C'est à cet exercice que le premier chapitre se dédie.

Les modèles d'évaluation en matière d'éthique s'inspirent nécessairement des modèles plus généraux d'évaluation, par conséquent, nous croyons opportun de les identifier. D'ailleurs, chacun de ces dispositifs d'évaluation « courants » interpelle l'éthique puisqu'il soulève certains enjeux d'ordre éthique et sollicite certaines valeurs. Nous abordons très brièvement ces approches dans le deuxième chapitre.

2 U.S. Department of Commerce, 2004, *Business Ethics : A manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies*, chapitre 10, p. 232.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons les résultats de notre recherche documentaire sur l'évaluation en matière d'éthique. Nous rapporterons 14 modèles d'évaluation. Notre recherche s'est concentrée sur des modèles opérationnels déjà appliqués dans les organisations³. Les modèles ont été identifiés à partir d'une recherche bibliographique, notamment dans Internet. Dans certains cas, nous avons pris contact avec les responsables du dossier de l'éthique afin de mieux saisir le modèle considéré. Nous allons « classer » les modèles et les approches en fonction de la conception de l'éthique qu'ils portent explicitement ou implicitement (éthique de conformité (déontologique), éthique des valeurs ou une vision complémentaire de l'éthique). Dans une partie distincte de ce chapitre, nous allons présenter des approches qui proposent des instruments et des pistes pour l'élaboration d'un modèle d'évaluation.

Dans le quatrième chapitre, nous suggérerons des pistes de réflexion primaires qui peuvent surgir devant l'élaboration d'un plan d'évaluation en matière d'éthique. Se sont des questions que nous avons décelées explicitement ou implicitement dans les modèles abordés ou tout simplement de questions qui à nos yeux nous apparaissent comme importantes.

Enfin au chapitre cinq, nous allons faire ressortir certaines limites et des enjeux liés à l'évaluation en matière d'éthique. Dans la pratique, ces éléments nous apparaissent certes comme étant essentiels à considérer dans ce type d'exercice. Par ailleurs, d'un point de vue théorique, ces problématiques mériteraient une analyse-critique plus précise et plus raffinée. Or, comme cette note n'est pas le lieu de ce type de réflexion, nous en ferons tout simplement mentions.

³ Une bibliographie complémentaire présente des références plus théoriques qui traitent de l'évaluation en général et de l'évaluation en matière d'éthique.

CHAPITRE I – CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES

À cette étape ci, nous croyons nécessaire d'établir quelques clarifications. Ces clarifications n'ont aucune prétention sinon que de permettre aux lecteurs de mieux saisir la portée de notre étude et la posture que nous adoptons. Nous allons d'abord exprimer les conceptions de l'éthique qui sous-tendent habituellement les modèles d'évaluation en matière d'éthique que nous avons répertoriés.

Nous allons ensuite apporter certaines clarifications qui visent à éviter les ambiguïtés d'interprétation entre certains concepts tels : « évaluation » et « diagnostic », « demande d'éthique » et « demande d'évaluation en matière d'éthique », « demande d'évaluation en matière d'éthique » et « besoin d'évaluation en matière d'éthique » et enfin entre « évaluation des perceptions du réels » et « évaluation des faits réels ».

Nous allons aussi clarifier certains concepts proches de l'évaluation en matière d'éthique soient : programme ou démarche en matière d'éthique, dispositif éthique, activité en matière d'éthique, climat ou culture éthique, leadership éthique, risque éthique.

1. ÉTHIQUE

Deux conceptions de l'éthique sous-tendent les modèles d'évaluation en matière d'éthique que nous avons repérés : éthique de conformité (déontologie) et éthique des valeurs.

Certains modèles reposent sur une conception « déontologique » de l'éthique (*norms based ethics*). Cette conception de l'éthique procède de l'application d'un cadre normatif émis par une autorité et auxquels les individus sont tenus de se conformer. Outre la présence de règles, de normes et de procédures, la conformité à ces dernières s'avère être l'élément central de ces modèles d'évaluation,

D'autres modèles s'appuient sur une conception « axiologique » de l'éthique (*values based ethics*). Dans cet optique l'éthique, les valeurs prennent l'avant-scène dans la mesure où elles deviennent les points de repères fondamentaux de la prise de décision. Ces valeurs sont souvent issues d'une réflexion et d'un dialogue collectifs, favorisant ainsi une meilleure appropriation par les membres du groupe. Ces modèles accordent généralement beaucoup d'importance à la présence des valeurs dans la culture organisationnelle, à la façon dont elles sont véhiculées, vécues, conflictuelles, etc., ainsi qu'à la présence et à la qualité des espaces réflexifs et dialogiques.

Quelques modèles tiennent compte de la complémentarité entre les deux approches, mais lors qu'ils le font, c'est souvent pour évaluer la conformité des organisations et des individus aux valeurs officielles énoncées par la direction.

Par ailleurs, afin de délimiter notre corpus, nous avons circonscrit notre conception de l'éthique sur une définition opératoire de l'éthique appliquée aux organisations : l'éthique appliquée aux organisations vise à assurer un vivre ensemble harmonieux au sein d'une organisation. Le recours et la conformité à des règles et des normes assurent minimalement ce vivre ensemble alors que la participation des membres de l'organisation à la réflexion et au dialogue permettent de donner un sens à ce vivre ensemble et favorise la responsabilisation de ces derniers. Cette définition a guidé nos choix dans la construction de notre corpus et nous a permis d'éliminer les références propres à la responsabilité sociale et à la gouvernance.

2. DIAGNOSTIC ET ÉVALUATION

Le diagnostic est descriptif. Il fait état d'une situation, d'un groupe *X* à un moment *X* de son histoire. En d'autres mots, le diagnostic est un « scan », un « polaroid » de l'organisation. Différentes méthodes peuvent être utilisées pour poser un diagnostic, mais la recherche d'objectivité, s'avère être une trame commune. La complaisance des participants et l'approche de la personne qui pose le diagnostic teintent certes les résultats, mais le souci de rigueur et d'objectivité de celui qui établit le diagnostic devrait assurer la validité des résultats. Sur le plan organisationnel, le diagnostic en matière d'éthique peut porter sur différents concepts : les valeurs organisationnelles, le climat éthique, les zones à risques en matière d'éthique, le raisonnement éthique et dans une certaine mesure la responsabilité sociale et la gouvernance.

L'évaluation quant à elle se fonde sur des valeurs comparatives. On évalue quelque chose en fonction d'une autre. Il s'agit parfois d'établir des comparaisons avec d'autres personnes,

situations, groupes similaires. Dans ces cas, il faut s'assurer que les échantillons ont une base commune suffisante pour être effectivement comparables et vérifier si les modèles d'évaluation choisis se posent de la même façon aux différents groupes.

Le temps est une autre valeur comparative couramment utilisée en évaluation. On cherche alors à comparer un échantillon sur une base temporelle (à chaque année ou sur un plan quinquennal par exemple). Ce type de comparaison permet d'évaluer « l'évolution » de l'échantillon en fonction de différents critères. On pourrait par exemple évaluer les changements au niveau de la perception et du sens des valeurs suite à un changement de mission ou un changement important au niveau du personnel. La régularité du modèle et de la méthode devient alors une exigence fondamentale pour assurer la validité des résultats.

Une autre valeur comparative importante est le rapport objectifs – résultats. L'évaluation s'effectue alors au niveau de la comparaison entre les objectifs visés et les résultats obtenus. Il est clair que ce type d'évaluation nécessite une identification préalable des objectifs. Par exemple, en établissant les objectifs d'un programme d'éthique ou d'une formation en éthique dans une visée d'évaluation prospective, il s'avère plus aisé d'évaluer les résultats du programme ou de la formation. Dans ce type d'évaluation, on cherche à répondre à la question : *Est-ce que les résultats ont atteint les objectifs?*

3. DEMANDE D'ÉTHIQUE ET DEMANDE D'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

La demande d'éthique réfère aux besoins de l'organisation en matière d'éthique. Il s'agit alors d'identifier les objectifs, les dispositifs et les activités en matière d'éthique en fonction des besoins et des ressources de l'organisation. Un diagnostic organisationnel peut être réalisé au préalable de manière à bien cerner les besoins de l'organisation. La demande d'éthique renvoie soit à un besoin exprimé par la « base » de l'organisation ou à une commande de la direction. Cette commande se manifeste généralement soit par conviction que l'éthique peut être un outil de gestion efficace ou tout simplement pour répondre à des exigences gouvernementales précises. Dans tous les cas, la demande vise à développer une culture de l'éthique au sein de l'organisation.

La demande d'évaluation en matière d'éthique cherche plutôt à mesurer des variables « éthiques » en fonction de divers critères. Ainsi, on peut vouloir mesurer les changements au niveau du climat organisationnel suite à l'implantation d'un programme en matière d'éthique. On peut évaluer l'atteinte des résultats d'un dispositif éthique en fonction des objectifs spécifiés; évaluer le sens que les membres de l'organisation accordent aux valeurs suite à un changement de contexte ou de mission. La demande d'évaluation tente donc de cerner les modulations de certaines variables éthiques (comportements, climat, sens, satisfaction) suite à un changement organisationnel délibéré ou subi.

4. DEMANDE D'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE ET BESOIN D'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

Dans la pratique, on observe une certaine confusion entre les demandes d'évaluation en matière d'éthique et les besoins d'évaluation en matière d'éthique. Avant de s'investir dans l'élaboration d'un plan d'évaluation en matière d'éthique, nous croyons qu'il est fondamental de s'assurer qu'il y a une adéquation entre la demande d'évaluation en matière d'éthique et les besoins réels de l'organisation. Si la tendance ce confirme, les gouvernements voudront une reddition de comptes des organisations publiques à l'égard de leur démarche éthique. Dans cette optique de reddition de comptes gouvernementale, la demande étatique, et ensuite les demandes des hautes directions, risquent d'être vagues et imprécises. Il va sans dire que dans ces situations, la demande visera un résultat positif démontrant la mise en œuvre effective du programme, de la démarche, des dispositifs ou des activités et, pour les organisations qui voudront aller un peu plus loin, la demande visera l'évaluation de l'efficacité de ces initiatives.

Les responsables du dossier de l'évaluation en matière d'éthique devront amener les directions à préciser leur demande et surtout, à préciser leurs besoins. Idéalement, le même exercice devrait être fait avec les responsables du dossier de l'éthique afin d'identifier, et si possible, d'aligner les demandes et les besoins de chaque groupe. Il va s'en dire que les besoins diffèrent grandement selon les groupes et les contextes. *Quel est le besoin? Veut-on : répondre à une commande des autorités, se protéger, accroître la confiance, aller chercher un budget supplémentaire pour le dossier de l'éthique, faire le point et améliorer les pratiques dans l'organisation, améliorer le programme en matière d'éthique ?* On comprend que les demandes vont varier en fonction des besoins et que par conséquent, les méthodes et les résultats vont en dépendre.

5. ÉVALUATION DES PERCEPTIONS DU RÉEL ET ÉVALUATION DES FAITS RÉELS

L'évaluation des perceptions répond d'une analyse qualitative réalisée suite à des consultations des membres d'une organisation (via focus group, sondage, entrevue) sur leurs expériences, sentiments, opinions, croyances relativement à différents aspects liés au programme d'éthique, aux dispositifs et/ou activités en matière d'éthique ou encore sur la qualité du vivre ensemble, les valeurs, les zones à risque en matière d'éthique, etc..

L'évaluation des faits réels procède généralement par l'identification d'indicateurs factuels que l'on soumet à des analyses comparées, longitudinales ou « objectifs/résultats ». Ce type d'évaluation, fréquent dans les processus d'évaluation des programmes en matière d'éthique, nous offre généralement des informations plus statiques comme par exemple la variation du nombre de plaintes au fil des ans, les variations dans les taux de comportements déviants selon les organisations ou les divisions d'une organisation, le taux de roulement dans l'organisation, le nombre d'activité en matière d'éthique, la fréquence des recours aux dispositifs et instances éthiques, etc.

6. PROGRAMME OU DÉMARCHE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE⁴

Un programme éthique ou une démarche d'éthique organisationnelle renferment les politiques, les règlements, les directives et les lignes directrices qui mettent en place des « dispositifs » pour répondre à la demande éthique. Il s'agit habituellement du plan d'action en matière d'éthique adopté par la direction de l'organisation.

7. DISPOSITIF ÉTHIQUE

Les dispositifs éthiques regroupent l'ensemble des codes, des règles et des mesures relatives à l'éthique dans l'organisation ainsi que les différentes formes d'implantation de l'éthique : comité d'éthique, conseiller en éthique, répondants en éthique, mécanismes de redditions de compte, etc.

8. ACTIVITÉ EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

Les activités en matière d'éthique rappelle l'ensemble des démarches entreprises dans l'organisation pour implanter l'éthique : la surveillance, les opportunités de discussions, les formations, les articles promotionnels (affiches, etc.).

9. CLIMAT OU CULTURE ÉTHIQUE

Nous ne distinguons pas ici les deux concepts puisque les différentes sources consultées les utilisent sans différenciation. Nous dirons simplement que le climat ou la culture éthique est définie en fonction de la conception de l'éthique qui la supporte. Une conception déontologique de l'éthique entend la culture éthique comme une disposition de l'organisation et de ses membres à respecter et à faire respecter les règles et les normes. L'approche déontologique développera des indicateurs de la culture ou du climat éthique en fonction des règles et des normes.

Dans une perspective axiologique et dialogique de l'éthique, la culture de l'éthique se traduit plutôt par l'actualisation des valeurs organisationnelles et par la possibilité et la capacité qu'ont les membres de l'organisation de discuter et de se responsabiliser. L'approche axiologique produira des indicateurs en fonction des valeurs et des façons de faire (dialogue, autonomie, liberté, responsabilité, etc.).

⁴ Les définitions des termes programme, dispositif et activité en matière d'éthique sont emprunté à Georges A. Legault. *Évaluer : pourquoi, quoi et comment?*, présentation dans le cadre du 8ème colloque annuel de l'Association des praticiens en éthique du Canada – section Québec, mai 2006.

10. LEADERSHIP ÉTHIQUE

Le leadership éthique, dans une perspective d'évaluation, est souvent perçu comme une compétence de gestion qui favorise le vivre ensemble au sein d'un groupe. L'évaluation du leadership éthique réfère très souvent à l'exemplarité et à l'énergie portée au dossier de l'éthique par certains individus au sein de l'organisation. On parle de leadership éthique partagé lorsque plusieurs catégories d'employés assument ce rôle de leader, mais très souvent l'évaluation du leadership éthique se limite à celui des gestionnaires.

11. RISQUE ÉTHIQUE

Les risques éthiques se sont les situations où les valeurs organisationnelles sont ou peuvent être compromises. Il s'agit souvent de zones « floues », « grises » dans lesquelles les individus ou l'organisation peuvent se trouver en situations de vulnérabilité.

Certains risques éthiques peuvent être organisationnels : ils sont alors liés à l'organisation du travail, aux structures, à l'histoire institutionnelle, etc.. D'autres sont plutôt personnels et sont davantage liés aux interrelations, au bien-être ou à l'intégrité professionnelle par exemple.

CHAPITRE II – DISPOSITIFS D'ÉVALUATION COURANTS

Au départ, nous devons concentrer nos recherches sur l'évaluation en matière d'éthique de manière à identifier les principaux modèles existants. Nous avons d'abord constaté qu'il y avait très peu d'écrits sur évaluation proprement « éthique ». Les modèles d'évaluation les plus utilisés, diffusés et commentés dans Internet sont les modèles d'évaluation financière, administrative, de contrôle interne (aspect plus déontologique), évaluation de la performance (financière et non-financière (responsabilité sociale, gouvernance)), du risque d'affaire.

Bien entendu, chacun de ces modèles met en lumière des valeurs particulières et soulève des problématiques d'ordre éthique. Comme ils ont développé une importante expertise en matière d'évaluation et qu'ils peuvent inspirer l'élaboration de modèle d'évaluation propre au champ de l'éthique, nous avons cru bon de les aborder brièvement ici.

1. ÉVALUATION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE

L'évaluation de l'efficacité administrative et financière des organisations via des vérifications internes et externes est certainement le champ d'évaluation le plus appliqué, le mieux connu et le plus documenté. Les rapports issus de ce type de vérification méritent, dans le secteur privé l'appellation d'« audits ». Étant donné qu'ils se limitent habituellement aux vérifications comptables, les audits ne couvrent généralement que certains enjeux éthiques liés aux finances et à l'efficacité administrative (par exemple la fraude, l'utilisation de fonds publics à des fins personnelles, le gaspillage, etc.).

2. ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

L'évaluation de la qualité de la structure de contrôle interne et le degré de conformité à celle-ci rejoint plusieurs préoccupations d'ordre éthique. Ce type d'évaluation observe la conformité à différents dispositifs normatifs : code de déontologie (ou code de conduite), procédures liées à la production des rapports de vérifications financières (audits), à l'accès à l'information et à la divulgation, etc.. Le respect des règles et des normes s'érige ici comme valeur capitale. Parmi les modèles bien connus, mentionnons le *COSO – Internal Control Integrated Framework Model* et le *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*.

Bien que ces modèles aient inspirés plusieurs modèles que nous avons consultés, nous n'avons pas retenus ces derniers dans notre corpus puisqu'ils s'éloignent de notre conception de l'éthique appliquée aux organisations. Ils réfèrent davantage à la responsabilité sociale, à la gouvernance et relèvent parfois d'une mode de régulation autre que l'éthique tel que le droit. Dans une perspective éthique comme la nôtre, nous avons retenu les modèles d'évaluation du contrôle lorsqu'ils proposaient une mise en relation avec la culture éthique de l'organisation ou lorsqu'ils adoptaient une méthodologie réflexive (auto-évaluation par exemple).

3. RESPONSABILITÉ SOCIALE ET GOUVERNANCE

L'évaluation de la performance financière et non-financière de l'organisation s'est beaucoup développée avec l'introduction des modèles de gestion basés sur les résultats. Ce type d'évaluation procède d'abord par des analyses qualitatives basées sur des indicateurs administratifs traditionnels tels que le rendement, les profits, le retour sur l'investissement, roulement du personnel. Il procède ensuite à des évaluations qualitatives ou semi-qualitatives: qualité du service (ou du produit), satisfaction de la clientèle, formation et compétence des employés, niveau du capital intellectuel de l'organisation, investissements en recherche et développement, productivité en recherche et développement, créativité (nouveaux produits, services), part du marché acquise, conformité aux politiques environnementales, etc.. Depuis quelques années, le terrain de l'évaluation de la performance a pris une certaine expansion et se consacre désormais aux rendements sur les plans social et environnemental. L'utilisation de tableaux de bord est la méthode la plus souvent empruntée et ils sont parfois annexés aux audits⁵.

Une autre tendance qui s'impose de plus en plus est l'évaluation de la gouvernance. Suite aux différents scandales financiers, les conseils d'administration et les vérificateurs sont soumis à des évaluations de plus en plus strict⁶. Dans cette optique, plusieurs organismes de notation ou d'accréditation ont vu le jour et certains modèles d'évaluations se sont imposés sur le marché : AA1000S, Global Reporting Initiative (GRI). Sur les marchés financiers, les indices tels FTSE4Good de FTSE, DJSI de Dow Jones, Domini 400 de KLD témoignent de la responsabilité sociale et la gouvernance des entreprises.

4. ÉVALUATION DU RISQUE

Les approches d'évaluation que nous venons d'exposer se réalisaient en aval. L'évaluation du risque quant à elle s'opère en amont. Notons que cet aspect préventif rejoint en partie notre conception de l'éthique. Comme le relate le Conference Board du Canada, l'évaluation du risque s'effectue généralement à trois niveaux : stratégique (risque d'affaire), opérationnel et financier⁷. Malgré les enjeux éthiques liés aux affaires et à la finance, l'évaluation du risque dans cette perspective ne rejoint pas tellement notre approche. Dans cette perspective d'affaire, l'évaluation des risques se fait toujours dans une perspective d'efficacité, de rendement, de profit et on observe peu de considérations pour les risques de gestion liées aux ressources humaines qui eux rejoignent certaines préoccupations de l'évaluations en matière d'éthique telle que nous l'entendons.

⁵ Conference Board (2005), *The Measure of Success: Evaluating Corporate Citizenship Performance*, New-York, 70 pages. Voir aussi la note de recherche de Karine Prémont, 2003, *Les indicateurs de performance et les tableaux de bords*, Laboratoire d'éthique publique, École Nationale d'administration publique, 31 pages.

⁶ CONFERENCE BOARD, by Ronald E. Berenbeim et Jeffrey M. Kaplan (2004), *Ethics Programs: The Role of the Board: A Global Study*, New-York, 34 pages; PLAMONDON, Robert, David ZUSSMAN et William NEVILLE (2002), *Une vérification en 10 étapes de la gouvernance pour les conseils d'administration des sociétés et agences gouvernementales*, Forum des politiques publiques, Ottawa, 49 pages.

⁷ CONFERENCE BOARD, by Carolyn Kay Brancato et Christian A. Plath, 2005, *Corporate Governance Handbook 2005 : Developments in Best Practices, Compliance, and Legal Standards*, New-York, p. 73.

CHAPITRE III – MODÈLES ET APPROCHES D'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

Nous vous présentons ici les 14 modèles d'évaluation en matière d'éthique que nous avons répertoriés. Bien entendu, dans la majorité des cas, on ne connaît ni l'histoire ni les objectifs qui ont motivés la création de ces modèles. Par conséquent, on ne peut pas présupposer de l'optique véritable avec laquelle les modèles ont été construits et utilisés.

Nous allons toutefois nous permettre de les classer selon la conception de l'éthique qu'ils sous-tendent : éthique de conformité (déontologie) ou éthique des valeurs. Certains modèles reposent sur une conception hybride de l'éthique, nous les regrouperons dans une troisième partie. Enfin, dans la quatrième partie, nous présenterons non pas des modèles d'évaluation, mais des instruments et des pistes avancés par certains auteurs/chercheurs/consultants pour l'élaboration d'un modèle d'évaluation en matière d'éthique.

| Liste des modèles | | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Approches | Modèles | Sources |
| Déontologique | <i>Méthode de corrélation statistique pour l'évaluation de l'éthique</i> | <i>Colleen G. Waring et C'Anne Daugherty, consultantes</i> |
| | <i>Auto-évaluation des contrôles</i> | <i>Ministère de la défense nationale du Canada</i> |
| | <i>Sondage sur l'éthique</i> | <i>Ministère de la défense nationale du Canada</i> |
| | <i>Évaluation du climat éthique par le chef</i> | <i>Ministère de la défense nationale du Canada</i> |
| | <i>ERC Ethics Index</i> | <i>Ethics resources Center</i> |
| | <i>Évaluation de la sensibilité éthique</i> | <i>Vérificateur général du Canada</i> |
| Axiologique | <i>Évaluation interne de la perception du climat éthique</i> | <i>Santé Canada</i> |
| | <i>Composante du cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes</i> | <i>Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique</i> |
| Complémentaire | <i>Sondage sur la perception des employés sur l'éthique dans leur organisation</i> | <i>Ethics Ressources Center</i> |
| | <i>Ethics Effectiveness Quick-test</i> | <i>Ethics Ressource Center</i> |
| | <i>Évaluation du programme et de la culture organisationnelle</i> | <i>U.S. Department of Commerce</i> |
| | <i>The Ethics Risk Assessment</i> | <i>Metrus Group et Working Values</i> |
| | <i>Integrity Thermometer</i> | <i>KPMG</i> |
| | <i>Determine</i> | <i>Deloitte Touche Thomatsu</i> |

PARTIE 1 : MODÈLES D'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE – APPROCHE DÉONTOLOGIQUE

1. MÉTHODE DE CORRÉLATION STATISTIQUE POUR L'ÉVALUATION ÉTHIQUE - WARING ET DAUGHERTY

Les auteures, Colleen G. Waring et C'Anne Daugherty, décrivent dans leur article⁸, la méthode de corrélation statistique qu'elles ont mise en application à la Ville d'Austin aux É.-U.. Leur approche est assez simple : mettre en corrélations divers indicateurs pour évaluer la performance des organisations en matière d'éthique. Pour certaines parties de leur étude, les auteures s'appuient sur les éléments communs de deux modèles de contrôle interne américain que sont : *COSO – Internal Control Integrated Framework Model* et le *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*. Malheureusement, le texte offre peu d'indications quant aux méthodes privilégiées pour qualifier les indicateurs.

Le modèle de corrélation statistique est tout de même intéressant puisqu'il permet d'établir des liens entre de multiples facteurs, de situer les pistes les plus prometteuses dans l'élaboration d'un programme d'éthique et parce qu'il tient compte de certains éléments contextuels qui influencent le respect des règles et des normes dans les organisations (culture éthique).

Avec quelques réserves, ce modèle permet de quantifier les bénéfices de certains éléments d'un programme d'éthique. Or, bien que ces éléments soient corrélés, les résultats peuvent être attribuables à des facteurs externes qui ne sont pas pris en considération dans la corrélation. Par conséquent, il y a risque de conclusions hâtives et généralisées qui ne tiendraient pas compte d'autres variables propres aux contextes. L'utilisation de cette méthode doit donc se faire de façon très prudente afin d'éviter les effets pervers possibles.

Enfin, ce modèle, tout en spécifiant l'importance de la liberté des acteurs sur le plan du questionnement de l'éthique et de la remise en question des autorités, repose sur une conception très déontologique de l'éthique (actes illégaux, signalements, dénonciations, sanctions, etc.).

À noter que certaines des informations sont recueillies via des sondages annuels.

Cette méthode a permis à Waring et Daugherty d'établir plusieurs corrélations significatives qui peuvent inspirer le développement d'une culture éthique au sein des organisations. Par exemples :

⁸ Colleen G. Waring et C'Anne Daugherty, "Auditing ethics: Make Them an Offer They Can't Refuse", *The Journal of Government Financial Management*: Spring 2004; 53, 1; ABI/INFORM Global. Colleen G. Waring est membre du AGA'S Austin Chapter. Elle travaille depuis plus de 20 ans sur "government auditing" auprès des États et entités locales. Elle préside l'Institute of Internal Auditors' International Government Relations Committee. C'Anne Daugherty est assistante auditrice.

- Un mauvais climat éthique était associé à de plus grands dommages et plus de plaintes de la part des résidents et des commerçants de la ville d’Austin.
- Les employés qui travaillaient dans des départements où les standards éthiques étaient hautement favorisés prenaient moins de congé maladie.
- Les employés qui travaillaient dans des départements où le climat éthique était bon estimaient que la clientèle obtenait des services de qualité.
- On a observé un nombre plus grand d’employés ayant des blessures au travail dans les départements qui connaissaient des problèmes d’inconduites et un faible leadership éthique.
- Les employés avaient davantage l’intention de continuer de travailler pour la ville dans les départements qui encourageaient fortement les standards éthiques.

Méthode de corrélation statistique pour l'évaluation éthique – Warin et Daugherty

- **1er type de corrélation statistique**
 - Corrélation entre divers indicateurs du climat éthique et des indicateurs financiers et administratifs
 - Exemples d'indicateurs du climat éthique
 - Niveau de consensus chez les employés à l'effet que leurs gestionnaires donnent l'exemple
 - Niveau de perception par les employés de l'engagement du département envers des normes de conduite élevées en matière d'éthique
 - Perception de la commission d'actes illégaux ou manquant à l'éthique
 - Exemples d'indicateurs financiers et administratifs :
 - Nombre/coût de règlement des litiges
 - Coûts en accidents du travail
 - Plaintes des clients
 - Nombre de congés de maladie
 - Taux de roulement du personnel
 - Volonté de continuer à travailler pour cet employeur

- **2e type de corrélation**
 - Corrélations entre les objectifs préconisés par les Federal Sentencing Guidelines (USA) et divers facteurs pouvant avoir un lien avec la présence d'un climat « éthique »
 - Objectifs préconisés par les FSG :
 - Comportements « éthiques » & sensibilité
 - Les risques et problèmes sont signalés
 - Les manquements sont dénoncés
 - L'éthique est intégrée à la prise de décision
 - Les employés demandent conseil
 - Les employés sont convaincus
 - Facteurs du climat éthique pouvant être corrélés avec les objectifs des FSG:
 - Leadership éthique des dirigeants et superviseurs
 - Efforts pour détecter ceux qui violent les lois, les politiques, etc.
 - Cohérence perçue entre les politiques et les pratiques
 - Discussion ouverte relativement à l'éthique
 - Liberté de questionner l'autorité
 - Traitement équitable
 - Sanction des comportements fautifs
 - Récompenses des comportements faisant preuve d'éthique
 - Suivi approprié des gestionnaires lorsque certains enjeux sont soulevés

2. AUTO-ÉVALUATION DES CONTRÔLES – MDN

Le Ministère de la défense nationale du Canada (MDN) a recours, via le Chef – Service d'examen, à des examens indépendants (évaluation de programmes, vérification interne et examen) auxquels il incorpore aussi des thématiques liées à l'éthique (ex : dépenses de voyages). Outre ces examens, le Chef – Service d'examen peut utiliser le modèle d'auto-évaluation des contrôles. D'ailleurs, la mission du Chef – Service d'examen rappelle que ses services d'évaluation se fait dans un esprit d'amélioration continue : « le Chef - Service d'examen (CSEx) a pour mission de fournir des services d'examen au Sous-ministre et au Chef d'état-major de la Défense en vue de favoriser l'amélioration des politiques, des programmes et des activités du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/CF) et d'aider le personnel civil et militaire à remplir ses fonctions suivant les normes d'éthique les plus élevées⁹ ».

L'auto-évaluation des contrôles est habituellement commandée par la direction à des groupes spécifiques. Les résultats des évaluations sont ensuite comparés, permettant ainsi de connaître les différences de compréhension et de perception des valeurs entre des groupes (par exemple : les perceptions des membres de la marine pacifique et celles des membres de la marine atlantique).

Bien que ce modèle ait comme assise théorique l'éthique de la conformité, sa méthode encourage le dialogue et facilite l'évaluation des risques et l'appropriation des solutions.

En ateliers dirigés auprès des équipes de travail, les membres de l'organisation sont appelés à questionner la validité et l'efficacité du cadre normatif en place compte tenu des besoins de l'organisation et de ses membres. Les employés sont réunis avec leur gestionnaire et un animateur qualifié, en vue d'analyser, au sein d'un cadre de contrôle, les forces et les obstacles qui ont une incidence sur leur aptitude à atteindre leurs objectifs et de décider des mesures qui s'imposent. Enfin, mentionnons que si le modèle porte a priori sur les contrôles, il peu très bien être adaptée à d'autres thèmes.

⁹ Site Internet du Chef – Service d'examen du Ministère de la défense nationale du Canada, http://www.forces.gc.ca/crs/pages/about_f.htm

Auto-évaluation des contrôles – MDN

L'auto-évaluation des contrôles permet au personnel et aux gestionnaires, dans une série d'ateliers dirigés, d'évaluer leurs opérations et de déterminer les obstacles à la réalisation des objectifs gestionnels et opérationnels, et de trouver des moyens de surmonter ces obstacles.

- **Qu'est-ce que l'auto-évaluation des contrôles (AEC)?**
 - Ce sont des employés groupés en équipes qui se réunissent avec leur gestionnaire et un animateur qualifié, en vue d'analyser, au sein d'un cadre de contrôle, les forces et les obstacles qui ont une incidence sur leur aptitude à atteindre leurs objectifs et de décider des mesures qui s'imposent.

- **Qu'apporte-elle?**
 - Approche innovatrice qui permet d'évaluer les risques et de renforcer les contrôles
 - Examen axé sur le client qui résulte en des plans d'action concrets
 - Processus qui répond parfaitement à divers environnements (transfert de responsabilités, diminution de ressources, rapidité d'intervention)
 - Portrait instantané de la situation et des tendances d'une organisation
 - Produit recherché des gestionnaires à tous les niveaux

- **Quels sont les avantages de l'auto-évaluation des contrôles?**
 - Du point de vue du client :
 - Résoudre les problèmes de communication et de coordination
 - Évaluer et améliorer le processus de direction, de gestion et de planification
 - Identifier/corriger les situations problématiques ou les faiblesses
 - Explorer les possibilités d'amélioration et élaborer des plans d'action
 - Effectuer une analyse comparative, et réévaluer les unités/organisations/fonctions pour déterminer les progrès accomplis par suite des plans d'action établis
 - Du point de vue du fournisseur d'AEC :
 - Instaurer un climat de coopération entre le gestionnaire et l'agent d'examen
 - Obtenir un diagnostic rapide mais complet des risques et des tendances de l'organisation
 - Disposer d'un outil qui peut être adapté et utilisé avec très peu de préavis

3. SONDAGE SUR L'ÉTHIQUE - MDN

Dans le cadre de l'évaluation du programme d'éthique de la défense (PED), le Ministère de la défense nationale du Canada (MDN) a développé un Cadre de mesure de rendement pour évaluer les valeurs et le raisonnement éthique de ses membres. Ce cadre de mesure est en fait un échancier sur trois ans qui prévoit la réalisation de sondages à mener, leur analyse et la mise en œuvre des ajustements à apporter. Pour le MDN, les Sondages sur l'éthique à la Défense administrés périodiquement constituent l'un des principaux outils pour évaluer l'efficacité des initiatives et des mesures prises pour mettre en œuvre le PED dans les Forces Canadiennes (FC) et au MDN.

Ainsi, ce Sondage sur l'éthique¹⁰ vise à mesurer l'appropriation des valeurs organisationnelles et la « qualité » du raisonnement éthique afin de reconnaître les forces et les faiblesses des membres de l'organisation pour mieux intervenir et pour assurer un développement adéquat du PED. Bien qu'il réfère aux valeurs organisationnelles, nous classons ce modèle parmi les approches déontologiques puisqu'il vise essentiellement à mesurer la conformité à celles-ci.

Le sondage sur l'éthique a été administré à deux reprises depuis le début des années 1990 et, selon le Colonel Desjardins, responsable du PED, il devrait être reconduit en 2007. Le sondage 2007 devrait comprendre une annexe qui évaluerait l'impact du contexte sur les valeurs (impact de la mission en Afghanistan (fin des missions de paix, nouvelle vision des missions militaires), impact du nouveau processus de recrutement (provoque l'arrivée de personnes plus âgées dans les forces armées)).

Les objectifs de l'évaluation sont :

- évaluer les valeurs éthiques préconisées par les membres du MDN et des FC dans l'exécution de leurs fonctions;
- évaluer les valeurs éthiques que le personnel du MDN et des FC estime qu'il devrait préconiser dans l'exécution de ses fonctions;
- établir les attentes du personnel du MDN et des FC en ce qui concerne le PED;
- évaluer les soucis du personnel du MDN et des FC quant aux questions d'éthique;
- évaluer les facteurs et le processus décisionnel du personnel du MDN et des FC.

Le modèle repose sur un cadre théorique précis construit sur la base d'une sérieuse revue de la littérature dans le domaine de la prise de décision, du développement moral, de la culture éthique (Cleek et Léonard, 1998, Chang, 1998, Jones, 1991, Jones et Ryan, 1997, Stead, Worrel et Garner-Stead, 1990, Trevino, 1986, Trevino et Youngblood, 1990, Kohlberg, Victor et Cullen, 1988).

¹⁰ MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA, *Évaluation de base des valeurs et du raisonnement éthique*, Rapports sur l'évaluation de base des valeurs et du raisonnement éthique et Résultats du sondage sur l'éthique de la défense.

Les fondements théoriques du modèle sont les suivants :

- Le processus de décision éthique s'effectue de la façon suivante :
 - reconnaître une question morale
 - rendre un jugement moral
 - se former une intention morale
 - se comporter de façon morale

- Chacun de ces stades de ce processus est influencé par trois catégories d'indicateurs
 - les qualités de la personne
 - les caractéristiques de la situation
 - le climat éthique de l'organisation

Sondage sur l'éthique – MDN

Le sondage sur l'éthique comporte :

- 60 questions portant sur le climat éthique, les valeurs et les processus de décision éthique (chapitre 1 et 2)
- 24 questions portant sur des quatre mises en contexte

Chapitre 1 : évaluation du climat éthique et des valeurs individuelles – Indicateurs

1. Règles (conformité)

- Dans cette unité, nous fonctionnons toujours selon les règles.
- Dans cette unité, il est très important de suivre les règles.
- On s'attend à ce que tout le monde observe les règles à la lettre.
- Dans cette unité, les gens qui réussissent respectent les règles à la lettre.

2. Entraide

- Dans cette unité, les gens se tiennent.
- Dans cette unité, nous prenons soin les uns des autres.
- Dans cette unité, nous nous protégeons les uns les autres.
- Dans cette unité, on s'attend à ce que chacun prenne soin de ses collègues.

3. Indépendance

- Dans cette unité, on s'attend à ce que chacun suive son propre sens du bien et du mal.
- Chaque membre de cette unité décide lui-même de ce qui est bien ou mal.
- Dans cette unité, les gens sont guidés par leur propre sens de l'éthique personnelle.
- Dans cette unité, on s'attend à ce que chacun fasse ce qu'il ou elle croit être bien.

4. Intérêt personnel

- Dans cette unité, les gens qui réussissent font ce qu'on leur dit de faire.
- Dans cette unité, il est important de veiller sur ses propres intérêts.
- Les gens de cette unité travaillent principalement dans leur propre intérêt.

5. Exécution du travail

- Dans cette unité, ce qui compte avant tout, c'est l'exécution du travail.
- Dans cette unité, les gens qui réussissent font ce qu'ils doivent faire pour que le travail soit exécuté.

6. Attentes du superviseur

- Mon superviseur immédiat encourage le comportement éthique.
- Mon superviseur immédiat établit une norme élevée de comportement éthique
- Mon superviseur immédiat exige que les autres adoptent un comportement éthique.

Sondage sur l'éthique – MDN (2)

7. Comportements des superviseurs

- Mon superviseur immédiat fait preuve d'intégrité.
- Mon superviseur immédiat fait preuve de loyauté.
- Mon superviseur immédiat fait preuve de courage.
- Mon supérieur immédiat fait preuve d'honnêteté.
- Mon supérieur immédiat traite les gens avec impartialité.
- Mon supérieur immédiat assume la responsabilité de ses actes.

8. Comportements des collègues

- Les gens avec qui je travaille font preuve d'intégrité.
- Les gens avec qui je travaille font preuve de loyauté.
- Les gens avec qui je travaille font preuve de courage.
- Les gens avec qui je travaille font preuve d'honnêteté.
- Les gens avec qui je travaille traitent les gens avec impartialité.
- Les gens avec qui je travaille assument la responsabilité de leurs actes.

9. Règles organisationnelles

- Dans cette organisation, nous fonctionnons selon les règles.
- Cette organisation a des règlements qui sont observés à la lettre.
- Cette organisation applique les règles et les règlements.

10. Équité organisationnelle

- Les politiques de l'organisation sont justes pour tout le monde.
- Cette organisation prend soin de ses membres.
- Cette organisation respecte la dignité de tous ses employés/membres.
- Cette organisation est impartiale.

11. Contrôle personnel

- Je suis libre d'adopter un comportement que je considère bien.
- Je peux juger moi-même ce qui est bien ou mal.
- Dans l'exercice de mes fonctions, je peux suivre mon propre sens de la moralité.
- Je suis libre d'exécuter mon travail comme je l'entends.

Sondage sur l'éthique – MDN (3)

Chapitre 2 : évaluation des bases idéologiques du processus de décision éthique

1. Processus de décision basé sur les règles

- Les règles et les règlements sont le fondement le plus approprié des décisions éthiques.
- Il est important de suivre les règles et (ou) les règlements en tout temps.
- Les lois établies par la société et les règles organisationnelles déterminent le bien et le mal.
- Un geste contraire à la loi est toujours mal.

2. Processus de décision basé sur l'entraide

- Il y a toujours une autre façon de procéder que celle qui pourrait de quelque manière que ce soit nuire à un tiers.
- Nuire à quelqu'un est toujours contraire à l'éthique.
- Le principe d'éthique le plus important est de s'assurer que son geste ne nuira à personne.

3. Processus de décision basé sur les conséquences

- La seule façon de déterminer si une mesure est bonne, c'est par ses résultats.
- Une décision ayant un résultat positif est toujours une bonne décision.
- On peut toujours évaluer la qualité d'une décision par les résultats de celle-ci.

4. Processus de décision basé sur la vertu

- Les décisions qu'une personne prend en disent long sur son caractère.
- Il est important de toujours faire preuve d'intégrité et vertu.
- Lorsqu'on prend une décision, on doit toujours se baser sur un bon sens du bien et du mal.
- Il est important défendre ses convictions.

5. Processus de décision basé sur l'intérêt personnel

- Dans le monde actuel, chacun doit voir à ses propres intérêts.
- Chacun d'entre nous doit chercher à être le meilleur.
- Lorsqu'on prend une décision, il faut se demander d'abord et avant tout quelles conséquences elle aura pour soi-même.

Sondage sur l'éthique – MDN (4)

Chapitre 3 : Évaluation de la prise de décision à partir de scénarios

Pour chaque scénario, on demande aux répondants de prendre une décision (sans indiquer laquelle) pour ensuite « classer » des facteurs de décisions du plus important (1) au moins important (6).

1. **D'une façon ou d'une autre, vous êtes inscrit sur la « liste noire » de quelqu'un, ce qui rendrait votre travail dans cette unité difficile à l'avenir.**
2. **Rien de bon ne peut en découler pour vous et les personnes concernées.**
3. **Vous êtes pris entre ce que vous devez faire dans le cadre de votre travail et ce que vous savez que vos collègues pensent que vous devriez faire.**
4. **Les règles sont les règles et ne doivent pas être violées.**
5. **Tenter de résoudre ce problème pourrait faire plus de tort que de bien.**
6. **Selon toute probabilité, signaler l'incident entraînerait que des collègues seraient traités plus sévèrement que l'infraction ne le justifie vraiment.**

4. ÉVALUATION DU CLIMAT ÉTHIQUE (PAR LE CHEF) – MDN

Le Ministère de la défense nationale du Canada (MDN) a développé pour ses chefs, un outil d'auto-évaluation pour évaluer le climat éthique de leur unité ou section. Cette évaluation devait s'inscrire dans une perspective d'amélioration et de continuité du programme d'éthique de la défense (PED). Or, selon le colonel Desjardins, nouveau responsable du dossier de l'éthique au MDN, ce type d'évaluation ne serait peut-être plus utilisé au ministère.

L'évaluation du climat éthique (par le chef)¹¹ est un questionnaire qui devait permettre au chef d'évaluer, via ses propres perceptions, la qualité des activités en matière d'éthique de son unité et la qualité de son leadership éthique. Elle devait aussi permettre de mesurer l'engagement des membres de l'unité à l'égard des valeurs organisationnelles et ce, en vue d'améliorer les interventions sur le plan de l'éthique. Le questionnaire devait être rempli par le chef. Il devait témoigner de ses propres perceptions et interventions (ce qui est) et non pas sur la façon dont ce dernier estime que les choses devraient être. Les résultats ne devaient s'adresser qu'au chef et ne devaient pas être transmis aux supérieurs. Enfin, on recommandait aux chefs de faire cet exercice périodiquement afin de cerner les améliorations où les zones plus difficiles.

Le cadre conceptuel sous-jacent à ce modèle soutient que le climat éthique dépend de quatre facteurs : le caractère des membres de l'unité, les pratiques du cadre de direction interne, les actes posés par les chefs de l'unité et les pratiques du cadre de direction externe. Ces préceptes servent de bases au modèle.

Implicitement, nous pouvons affirmer que ce modèle retient à priori une conception déontologique de l'éthique puisqu'il interpelle l'évaluation de la conformité aux règles et aux normes et que l'évaluation des valeurs se fait dans une perspective de conformité.

¹¹ Ministère de la défense nationale du Canada, *Évaluation du climat éthique par le chef*, http://www.dnd.ca/ethics/risk/assess_f.asp.

Évaluation du climat éthique (par le chef) – MDN

Questionnaire barèmes/points (de tout à fait en désaccord (1 point) à Tout à fait d'accord (5 points)) rempli par le chef sur ces perceptions et interventions (ce qui est).

Section I – Caractère individuel

- L'engagement des membres de l'unité envers les valeurs éthiques du MDN et des FC (2 questions)
- Exemple de question
 - En règle générale, les membres de mon unité adhèrent aux obligations morales fondamentales du MDN et des FC (intégrité, loyauté, courage, honnêteté, équité et responsabilité)

Section II – Pratiques du cadre de direction interne

- Ce que le chef ou les chefs qui relèvent de lui font pour entretenir le climat éthique au travail (9 questions)
- Exemples de question
 - Dans notre unité, tous les membres sont traités avec respect et dignité
 - Nous discutons du comportement et de problèmes éthiques durant les séances d'information régulières

Section III – Mes actes en tant que chef

- Ce que le chef fait pour favoriser un climat éthique au sein de son unité (8 questions)
- Exemples de questions
 - Je comprends les principes et les obligations du MDN et des FC et j'y adhère
 - J'évalue régulièrement les facteurs qui affectent le climat éthique au sein de mon unité.

Section IV – Pratiques du cadre de direction externe

- Les pratiques du cadre de direction externe qui touchent les individus et le personnel cadre de l'organisation (6 questions)
- Exemples de questions
 - Mes supérieurs communiquent leurs attentes en matière de comportement éthique au sein de leur organisation
 - Mes supérieurs favorisent un milieu où les subalternes peuvent apprendre de leurs erreurs

Selon le total obtenu, les chefs sont invité soit à prendre immédiatement des mesures pour améliorer le climat éthique, prendre des mesures pour améliorer le climat éthique ou, lorsque le résultat est élevé, à maintenir un climat éthique sain.

5. ERC ETHICS INDEX – ETHICS RESSOURCES CENTER

À partir de son « National Business Ethics Survey », l'Ethics ressources Center a développé un index éthique qui examine l'efficacité des programmes d'éthique et de conformité. Ce modèle d'évaluation générique s'effectue à partir d'un sondage administré aux membres d'une organisation. Bien que l'aspect générique du modèle réduit la profondeur des résultats, il s'avère être un outil intéressant pour effectuer un repérage rapide d'informations liées à la déontologie et à certains aspects de la culture de l'organisation. Malheureusement, nous n'avons pas accès ici aux détails des questions ni aux détails méthodologiques. Voici toutefois les thèmes abordés par le modèle.

ERC Ethics Index – Ethics Ressources Center

- **L'impact des éléments des programmes formels en matière d'éthique**
 - Le respect et l'utilisation par les employés du code de conduite de l'organisation (ou autres standards écrits)
 - L'efficacité des formations en éthique
 - L'utilisation du système de dénonciation d'actes fautifs

- **L'impact de la culture informelle**
 - La perception sur le leadership éthique
 - L'impact des pairs
 - L'impact des difficultés financières et autres sur la culture éthique

- **L'efficacité du programme déontologique**
 - Le respect et l'adhésion des employés au cadre légal de l'organisation
 - Les efforts de formation en déontologie

- **Le niveau d'actes répréhensibles (misconduct) dans l'organisation**
 - Les pressions exercées sur les employés pour qu'ils commentent des actes répréhensibles
 - Les pressions exercées sur des employés/organisations particulièrement à risques

6. ÉVALUATION DE LA SENSIBILITÉ ÉTHIQUE – VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Dans son rapport de 1995¹², le Vérificateur général du Canada présente les résultats de son évaluation de la sensibilité éthique des fonctionnaires, notamment des cadres supérieurs, dans quatre ministères: la Défense nationale, l'Agence canadienne de développement international, Patrimoine canadien et Environnement Canada. Le but de l'évaluation était de voir dans quelle mesure, les fonctionnaires étaient conscients et se préoccupaient de questions d'éthique, de conflits d'intérêts et de fraude au sein de leur ministère.

Pour faire cette évaluation, l'équipe du Vérificateur général a conduit des entrevues confidentielles auprès de 329 fonctionnaires issus des quatre ministères mentionnés ci-haut. La sélection des participants a été faite par échantillonnage aléatoire stratifié en deux catégories : les cadres supérieurs et les fonctionnaires. Compte tenu de la taille de l'échantillon, les résultats présentaient un niveau d'exactitude de plus ou moins six points, en moyenne, dans 95 p. 100 du temps, et cela pour tous les fonctionnaires ainsi que pour le sous-groupe des cadres supérieurs.

Malheureusement, le questionnaire reposait parfois sur des concepts complexes dont les définitions ne font pas toujours l'unanimité. Par exemple, l'expression « de façon conforme à l'éthique » est un concept très large qui, lorsque non défini, laisse place à une grande subjectivité; est-ce la conformité aux règles, aux normes, aux valeurs, aux Biens? On comprend que la question des conflits d'intérêts et de la conformité aux normes est au cœur de la conception de l'éthique, mais il y a fort à parier que les personnes qui ont répondu à ces questions pouvaient avoir des conceptions très différentes de ce concept (de même que le lecteur, ou celui à qui est destiné l'information).

En contrepartie, ce modèle est un système d'évaluation assez vaste qui permet de faire un diagnostic très général et de cibler des zones potentiellement sensibles.

¹² Bureau du Vérificateur général du Canada, *Rapport 1995 – Chapitre 1 : La sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement.*

Évaluation de la sensibilité éthique – Vérificateur général du Canada

- **Questions liées à l'éthique au gouvernement - évaluation par les fonctionnaires du respect de l'éthique au gouvernement**
 - % de personnes qui estiment que les programmes sont administrés de façon conforme à l'éthique
 - % de personnes qui estiment que leurs superviseurs immédiats se comportent de façon conforme à l'éthique
 - % de personnes qui estiment que les cadres supérieurs se comportent de façon conforme à l'éthique

- **Questions liées à la fraude et à d'autres actes illégaux - perception des fonctionnaires à l'égard des risques de fraude et autres activités illégales**
 - Risque de fraudes importantes et rapports à cet égard.
 - % de personnes qui estiment que les risques sont faibles
 - % de personnes qui signaleraient un cas présumé de fraude importante ou d'activité illégale grave
 - Connaissance des politiques et des contrôles clés pertinents en matière de conflits d'intérêt, fraude et autres activités illégales
 - % des personnes qui connaissent l'existence des documents pertinents
 - % des personnes qui connaissent le contenu des documents pertinents

- **Questions liées aux conflits d'intérêts**
 - % des personnes qui connaissent l'existence des documents/politiques/directives pertinents
 - % des personnes pouvant nommer un ou plusieurs éléments des documents/politiques/directives
 - % des personnes qui estiment que ces documents/politiques/directives sont justes et raisonnables
 - % des personnes qui constatent des cas de conflits d'intérêts dans leur organisation
 - % des personnes qui croient que ces documents/politiques/directives sont appliqués de façon impartiale
 - % des personnes qui croient que leur sécurité d'emploi serait compromise si elles signalaient un cas de conflit d'intérêts impliquant un superviseur ou un cadre supérieur de leurs ministères

- **Scénarios de conflits d'intérêts ou d'actes frauduleux possibles**

Dans les quatre ministères, nous avons présenté aux fonctionnaires sept scénarios de conflits d'intérêts ou de cas de fraude possibles et nous leur avons demandé d'indiquer si les comportements décrits étaient appropriés et s'ils prendraient des mesures à cet égard.

PARTIE 2 : MODÈLES D'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE – APPROCHE AXIOLOGIQUE

1. ÉVALUATION DE LA PERCEPTION INTERNE DU CLIMAT ÉTHIQUE – SANTÉ CANADA

Pour Pierre Lecours, « le défi global de l'évaluation de la perception interne du climat éthique est de comprendre les facteurs psychosociaux qui habilent ou infirment le comportement éthique. Au plan collectif, il consiste ensuite à aider les équipes de travail à mobiliser leurs ressources en leadership pour fortifier les qualités éthiques du milieu et décroître l'effet des forces contextuelles contraires à l'éthique. Au plan individuel, il est de rendre finalement les personnes plus aptes à naviguer avec une intégrité créative et ingénieuse dans des contextes de travail qui imposent des marges de manœuvre plus ou moins limitées à leur autonomie au plan éthique¹³».

Selon les mots de Pierre Lecours, le modèle que présente Santé Canada vise à déterminer si les employés ont la perception que leur organisation leur donne une main « gagnante » ou « perdante » au plan éthique.

Plus spécifiquement, l'objectif du modèle d'évaluation est de donner au répondant en éthique des pistes lui permettant de déterminer légitimement le degré probable d'engagement et de comportement des individus et d'élaborer des stratégies de développement éthique adaptées au contexte qui se présente à lui. Des évaluations plus précises peuvent être faites à la suite des résultats issus d'une première évaluation faite à partir de ce questionnaire.

Enfin, mentionnons que le modèle repose sur un ensemble de « qualités éthiques du climat de travail » qui annonce la théorie de l'intégrité organisationnelle retenue par le Centre d'éthique en milieu de travail à Santé Canada. Les répondants sont invités à inscrire, sur une échelle de 0 à 6, s'ils sont entièrement en accord ou entièrement en désaccord sur la présence des dix qualités éthiques du climat de travail dans leur unité ou direction.

¹³ LECOURS, Pierre, Centre d'éthique en milieu de travail, Santé Canada, (2006). *L'instrument de mesure du climat éthique développé par le Centre d'éthique en milieu de travail de Santé Canada*, document préparé pour l'atelier portant sur « L'évaluation en matière d'éthique » lors du 8^{ème} colloque annuel de l'Association des praticiens en éthique du Canada - Région du Québec.

Évaluation de la perception interne du climat éthique – Santé Canada

Sur une échelle de 0 à 6, les répondants doivent indiquer s'ils sont en accord complètement ou en désaccord complètement.

1. Clarté des signaux

- Mon organisation envoie des signaux clairs par rapport au comportement éthique attendu. Le sens de « faire la bonne chose » est bien compris par tout le monde ici.

2. Cohérence

- Mon organisation se conforme à des normes éthiques élevées en pratique. Lorsque j'évalue comment les personnes se comportent dans mon organisation, je peux dire que nos actes suivent nos paroles sur une base régulière.

3. Reconnaissance

- Mon organisation reconnaît et encourage le comportement éthique. Les « bons gars » peuvent finir premiers ici.

4. Discipline

- Les comportements abusifs et contraires à l'éthique ne sont pas tolérés dans mon organisation. Les contrevenants ne peuvent s'en tirer avec n'importe quoi ici.

5. Climat ouvert pour discuter des préoccupations

- Je me sens en sécurité pour soulever et discuter des préoccupations éthiques au travail, incluant la remise en cause de pratiques contraires à l'éthique.

6. Leadership

- Dans mon organisation, il y a suffisamment de leadership en matière d'éthique pour promouvoir et maintenir un environnement éthique pour tous.

7. Congruence avec les valeurs organisationnelles

- Mes valeurs personnelles et les valeurs démontrées par mon organisation s'agencent bien ensemble.

8. Communauté au travail

- Nous nous traitons mutuellement avec dignité et respect.

9. Sens premier du travail

- Le bien public est la préoccupation la plus importante des membres de notre organisation. Les gens ne travaillent pas ici principalement pour leur gain personnel.

10. Réputation de confiance

- Je crois que le public canadien a confiance que nous le servirons équitablement. Il sent qu'il peut compter sur nous pour « faire la bonne chose ».

2. COMPOSANTE DU CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION LIÉE AUX PERSONNES – (AGRH)

Bien qu'il ne s'agisse pas exactement d'un modèle d'évaluation éthique à proprement parlé, la *Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP)*¹⁴ de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique (AGRH) du Canada propose une évaluation subjective primaire qui permet d'établir : « *les résultats en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale et les indicateurs, eux, permettent de cerner les points forts et les occasions d'amélioration. L'évaluation de l'atteinte des résultats par l'analyse des données obtenues à l'aide des indicateurs ne constitue que la première étape. Il faut compléter le diagnostic initial découlant de cette analyse par des données contextuelles, c'est-à-dire, en saisissant bien les tendances, les pratiques et les capacités propres aux ministères et aux organismes centraux* »¹⁵.

La CCRGP reprend les attentes en matière de saine gestion des personnes et met l'accent sur la responsabilité de les atteindre. Du point de vue du milieu du travail, ces attentes se traduisent par quatre valeurs liés aux ressources humaines : *équitable, habilitant, sain et sécuritaire* et du point de vue de l'efficacité, ces attentes s'expriment par les quatre valeurs suivantes : *productif, doté de principes, durable et souple*.

Le modèle d'évaluation repose sur un cadre conceptuel solide qui est le *Cadre de responsabilisation de gestion* qui lui se fonde sur des attentes précises de résultats en matière de ressources humaines. Par ailleurs, les auteurs insistent sur l'importance de mettre en relation les résultats primaires obtenus par cette méthode et leur contexte. Ce modèle a été développé par l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada de manière assez générique afin qu'il puisse convenir à l'ensemble des organisations publiques. Il s'agit donc d'un point de départ pour l'évaluation. Les organisations peuvent très bien bonifier, adapter et personnaliser le modèle afin de mieux répondre à leur besoin en matière d'évaluation.

Propre à la gestion des ressources humaines, nous avons retenus ce modèle parmi les modèles d'évaluation en matière d'éthique dans une perspective axiologique parce qu'il questionne directement la qualité du vivre-ensemble, concept au cœur de notre conception de l'éthique.

¹⁴ Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada - Direction de la planification des ressources humaines, responsabilisation et diversité, en collaboration avec le Sous-comité des sous-ministres chargé de la responsabilisation, de la gestion du rendement et des rapports, *Le guide de mise en œuvre sur la CCRGP (Composante du cadre de responsabilisation de gestion lié aux personnes)*, Juillet 2005, 28 pages.

¹⁵ Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada - Planification et responsabilisation en matière de ressources humaines, *Indicateur - CCRGP*, site Internet : http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/indicators-indicateurs_f.asp

Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes – AGRH

I. Un milieu de travail juste

| Résultat quant à la CCRGP | Indicateurs | Source de données |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Le milieu de travail adopte des méthodes justes en matière d'emploi et de travail et établit des relations de travail harmonieuses.</p> <p><u>(1) Méthodes justes en matière d'emploi et de travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> L'équité en milieu de travail peut être évaluée par les perceptions/attitudes des employés au sujet des processus de dotation et de classification. | <p>a. % d'employés qui conviennent que la dotation est équitable</p> <p>b. % d'employés qui conviennent que leur charge de travail est acceptable</p> <p>c. % d'employés qui conviennent que la charge de travail est répartie équitablement</p> <p>d. % d'employés qui conviennent qu'ils peuvent demander d'être rémunérés pour les heures supplémentaires</p> <p>e. % d'employés satisfaits de la classification</p> <p>f. % de plaintes justifiées en vertu des divers mécanismes de recours relatifs aux nominations</p> | <p>SAFF-Q65</p> <p>SAFF-Q13</p> <p>SAFF-Q28</p> <p>SAFF-Q7</p> <p>SAFF-Q5</p> <p>CFP</p> |
| <p><u>(2) Relations de travail harmonieuses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> L'attitude des participants permettra d'évaluer le niveau de sensibilisation aux processus informels de règlement des différends. L'attitude des participants permettra également d'évaluer la maturité des relations patronales-syndicales. La surveillance des relations de travail et des mesures liées au harcèlement (telles que plaintes de harcèlement et griefs accueillis). | <p>a. % d'employés satisfaits de la façon dont les plaintes informelles sont réglées</p> <p>b. La haute direction consulte véritablement mon syndicat</p> <p>c. Mon superviseur immédiat respecte ma convention collective</p> <p>d. Plaintes de harcèlement par personne</p> <p>e. Plaintes fondées de harcèlement par personne</p> <p>f. Nombre de griefs accueillis par personne</p> | <p>SAFF-Q37</p> <p>SAFF-Q92</p> <p>SAFF-Q90</p> <p>Valeurs et éthique (AGRHFCP)</p> <p>Valeurs et éthique (AGRHFCP)</p> <p>Relations de travail (SCT)</p> |

II. Un milieu de travail habilitant

| Résultat quant à la CCRGP | Indicateurs | Source de données |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <p>Le milieu de travail donne des orientations claires et prône la collaboration, le respect et le soutien des droits linguistiques, de la diversité et de la situation personnelle des employés afin qu'ils puissent accomplir leur mandat.</p> <p><u>(3) Donne des orientations claires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Les employés doivent comprendre le mandat de leur organisation, ce qui est attendu d'eux et la façon dont ils seront évalués. | <p>a. % d'employés qui comprennent le mandat de l'organisation</p> <p>b. % d'employés qui savent ce qui est attendu d'eux</p> <p>c. % d'employés qui savent de quelle façon ils seront évalués</p> <p>d. % d'employés qui croient que le milieu de travail leur fournit les outils essentiels à l'exécution de leurs fonctions</p> | <p>SAFF-Q76</p> <p>SAFF-Q24</p> <p>SAFF-Q26</p> <p>SAFF-Q1</p> |
| <p><u>(4) Prône la collaboration</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La collaboration englobe les idées de la coopération et du travail d'équipe La communication et la mise en commun de l'information et des idées verticalement et horizontalement permet aux employés de faire une contribution valable. | <p>a. % d'employés qui estiment qu'on coopère et qu'on travaille en équipe</p> <p>b. % d'employés qui estiment qu'ils communiquent bien de manière constante avec les autres dans leur organisation</p> | <p>SAFF-Q34</p> <p>SAFF-Q77</p> |

| Résultat quant à la CCRGP | Indicateurs | Source de données |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>(5) Respect et soutien des droits linguistiques des employés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> L'une des valeurs de base de la fonction publique est le droit des employés d'utiliser la langue officielle de leur choix. La surveillance des plaintes permet de cerner les tendances à cet égard. | <p>a. % d'employés satisfaits de leur emploi des langues officielles comme langue de travail (Indice)</p> <p>b. Évaluation provenant du commissaire aux langues officielles et/ou de la Direction des langues officielles de l'AGRHFPC</p> <p>c. Les outils sont disponibles dans la langue officielle de leur choix</p> <p>d. % d'employés qui répondent aux exigences en matière de bilinguisme</p> <p>e. % de gestionnaires qui répondent aux exigences en matière de bilinguisme</p> | <p>SAFF-Q3, Q23, Q38</p> <p>Commissaire aux langues officielles et AGRHFPC</p> <p>SAFF-Q2</p> <p>AGRHFPC</p> <p>AGRHFPC</p> |
| <p><u>(6) Respect et soutien de la diversité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Un élément clé d'un milieu de travail habilitant est que les employés s'y sentent acceptés | <p>a. % d'employés convenant qu'ils seraient acceptés dans une unité de travail sans égard à la race, à la couleur, au sexe ou à une incapacité</p> <p>b. % d'employés subissant de la discrimination au travail</p> | <p>SAFF-Q39</p> <p>SAFF 2002-Q58</p> |
| <p><u>(7) Respect et soutien de la situation personnelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Du soutien est fourni aux employés pour les aider à maintenir un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle | <p>a. % d'employés convenant qu'ils peuvent équilibrer leur travail et leur vie personnelle</p> <p>b. % d'employés dont le superviseur est en faveur des régimes de travail non traditionnels</p> | <p>SAFF-Q14</p> <p>SAFF-Q29</p> |

III. Un milieu de travail sain et sûr

| Résultat quant à la CCRGP | Indicateurs | Source de données |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Le milieu de travail constitue un environnement physiquement et psychologiquement sain et sécuritaire.</p> <p>(8) <u>Environnement physiquement et psychologiquement sain et sécuritaire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> L'aspect psychologique du milieu de travail est évalué au moyen d'un indice mesurant le soutien social, la latitude en matière de décisions et la reconnaissance. La sûreté physique ne constitue pas seulement une question de gestion mais aussi une responsabilité juridique et se mesure selon les normes du Code canadien du travail. | <p>a. Indice de santé de la culture organisationnelle</p> <p>i. % d'employés qui peuvent terminer pendant les heures de travail régulières la charge de travail qui leur est assignée</p> <p>ii. % d'employés pouvant équilibrer leurs besoins personnels, familiaux et professionnels dans leur poste actuel</p> <p>iii. % d'employés qui participent aux décisions influant sur leur travail</p> <p>iv. % d'employés reconnus comme il se doit par leur superviseur immédiat quand ils effectuent un bon travail</p> <p>a. Taux d'incidents liés à la Sécurité et Santé au travail</p> <p>b. Taux de refus de travailler lié à la Sécurité et Santé au travail</p> <p>c. % des jours ouvrables perdus à cause d'accidents au travail chez les employés</p> <p>d. % d'employés en congé pour une longue période en raison de maladie (y compris l'invalidité)</p> <p>e. Taux d'absentéisme (% d'ETP en congé de maladie par période)</p> <p>f. % d'employés qui disent avoir fait l'objet de harcèlement au cours des deux dernières années</p> | <p>SAFF-Q13</p> <p>SAFF-Q14</p> <p>SAFF 2002-Q18</p> <p>SAFF 2002-Q21</p> <p>Rapports des ministères</p> <p>Rapports des ministères</p> <p>Rapports des ministères</p> <p>AGRHFPC</p> <p>AGRHFPC</p> <p>AGRHFPC</p> |

IV. Un effectif productif

| Résultat quant à la CCRGP | Indicateurs | Source de données |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Un effectif dévoué qui s'appuie sur la taille, la combinaison de compétences et la diversité des expériences pour bien accomplir ses fonctions.</p> <p><u>(9) Effectif dévoué</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Un effectif dévoué constitue un élément clé pour atteindre les objectifs en matière de prestation de services. | <p>a. <i>Satisfaction au travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> v. % d'employés satisfaits de leur carrière vi. % d'employés satisfaits de leurs occasions d'avancement vii. % d'employés estimant que leur organisation est un bon endroit où travailler <p>b. <i>Engagement des employés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> i. % d'employés qui sont fiers du travail effectué par leur unité de travail ii. % d'employés motivés envers la réussite de leur organisation | <p>SAFF-Q89</p> <p>SAFF-Q46</p> <p>SAFF-Q88</p> <p>SAFF-Q33</p> <p>SAFF 2002-Q86</p> |
| <p><u>10. Taille, combinaison de compétences et diversité des expériences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pour être efficace et accomplir son mandat, l'effectif doit être de la bonne taille et posséder la combinaison de compétences pertinente. L'effectif doit posséder une diversité d'expériences parce que l'on sait que différents antécédents et points de vue renforcent le milieu de travail. | <p>a. Dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche les personnes qui peuvent effectuer le travail</p> <p>On reconnaît que cet indicateur n'est pas intrinsèquement adéquat. Les ministères souhaiteront peut-être y ajouter leurs propres données. On entreprendra ultérieurement un travail d'élaborations d'autres indicateurs.</p> | <p>SAFF-Q64</p> |

V. Un effectif doté de principes

| Résultat quant à la CCRGP | Indicateurs | Source de données |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>L'effectif est représentatif de la population canadienne, respecte les langues officielles du Canada et s'acquitte de ses fonctions dans le respect des valeurs et de l'éthique de la fonction publique.</p> <p><u>(11) Reflète le Canada</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La fonction publique du Canada devrait refléter la composition démographique du Canada. | <p>a. i) % d'employés qui déclarent le français comme première langue officielle ii) % d'employés qui déclarent l'anglais comme première langue officielle</p> <p>b. Taux de participation des groupes de l'Équité en emploi comparativement à la disponibilité sur le marché du travail</p> <p>c. % de nouvelles recrues qui font partie d'un groupe de minorité visible</p> | <p>AGRHFPC</p> <p>AGRHFPC</p> <p>CFP</p> |
| <p><u>(12) Respect des langues officielles du Canada</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes dans la langue de leur choix constitue une exigence clé. À l'interne, les employés doivent aussi être satisfaits de l'emploi de la langue officielle de leur choix. | <p>a. Évaluation provenant du commissaire aux langues officielles et/ou de la Direction des langues officielles de l'AGRHFPC</p> <p>b. % d'employés dans des postes bilingues qui satisfont aux exigences linguistiques.</p> <p>c. La formation est offerte dans les deux langues officielles</p> | <p>Commissaire aux langues officielles et AFRHFPC</p> <p>AGRHFPC</p> <p>SAFF-Q17</p> |
| <p><u>(13) Guidés par les valeurs et l'éthique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Un environnement qui promeut et appuie les valeurs et l'éthique est essentiel afin que les employés aient confiance en l'intégrité et l'honnêteté des gestionnaires, et dans le fait que tous les employés se comportent conformément aux valeurs de la fonction publique, qu'ils ont la liberté de dire la vérité aux autorités et de dénoncer les actes répréhensibles sans craintes de représailles et qu'ils sentent qu'ils sont traités avec respect. | <p>a. % d'employés qui savent où demander de l'aide lorsqu'il faut résoudre un dilemme éthique ou un conflit entre des valeurs en milieu de travail</p> <p>b. Dans l'ensemble, mon organisation me traite avec respect</p> <p>On reconnaît que plusieurs autres indicateurs touchent les résultats liés aux valeurs et à l'éthique et qu'on élaborera au fil du temps d'autres indicateurs et sources de données. Les ministères souhaiteront peut-être y ajouter leurs propres données</p> | <p>SAFF-Q82</p> <p>SAFF-Q87</p> |

VI. Un effectif durable

| Résultat quant à la CCRGP | Indicateurs | Source de données |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Un effectif en mesure de se renouveler et qu'on peut se permettre au fil du temps.</p> <p>(14) En mesure de se renouveler :</p> <ul style="list-style-type: none"> La capacité de l'organisation de faire en sorte que l'effectif se renouvelle de façon équilibrée. | <ol style="list-style-type: none"> Proportion des nominations pour une période indéterminée par rapport aux départs Embauches d'externes par rapport à l'ensemble des embauches (nominations pour une période déterminée et indéterminée) Profil d'âge et d'expérience aux niveaux clés Niveau d'intégration de la planification des ressources humaines et des activités. | <p>CFP</p> <p>CFP</p> <p>AGRFPC</p> <p>AGRFPC/ Ministères et organismes</p> |
| <p>(15) Qu'on peut se permettre au fil du temps</p> <ul style="list-style-type: none"> On vise à déterminer si le coût de l'effectif est équilibré par rapport aux autres dépenses, compte tenu des compétences recherchées. | <p><i>Les rapports indiquent la mesure dans laquelle le coût prévu des ministères/organismes de l'effectif est adéquat par rapport à l'enveloppe budgétaire du ministère/de l'organisme au fil du temps. On pourrait également examiner le montant des salaires par rapport à l'ensemble les dépenses ministérielles.</i></p> | <p>RPP/RMR/SIGD</p> |

VII. Un effectif souple

| Résultat quant à la CCRGP | Indicateurs | Source de données |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Un effectif qui est polyvalent, créatif et qui a recours à l'apprentissage continu.</p> <p><u>(16) Polyvalent</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Le principal aspect est la capacité de l'organisation de s'adapter au changement. En même temps, le concept de la mobilité et la variété des aptitudes des employés constituent d'autres aspects de la polyvalence. | <p>a. Mobilité interministérielle – taux de déplacement dans et entre les ministères ou organismes et entre ceux-ci</p> <p>b. % d'employés convenant qu'ils ont l'occasion de perfectionner et de mettre en application des compétences nécessaires à l'avancement de leur carrière</p> <p>c. % d'employés qui perçoivent le roulement élevé comme étant problématique dans leur organisation</p> | <p>AGRFHPC et CFP</p> <p>SAFF – Q43</p> <p>SAFF – Q40</p> |
| <p><u>(17) Créatif et a recours à l'apprentissage continu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> L'organisation peut-elle apporter des solutions nouvelles aux situation récentes? L'effectif maintient sa productivité, sa durabilité et sa souplesse grâce à la formation et à l'apprentissage continus. | <p>a. % d'employés qui ont l'impression d'être encouragés à faire preuve d'innovation/de créativité</p> <p>b. Mon unité de travail prends le temps de sortir à l'extérieur pour repenser ses façons de faire</p> <p>c. % d'employés convenant qu'ils reçoivent la formation requise pour accomplir leur travail</p> <p>d. % d'employés satisfaits des occasions de perfectionnement</p> <p>e. % d'employés estimant qu'ils bénéficient d'un encadrement en cours d'emploi afin d'améliorer leur rendement</p> <p>f. % de dépenses en formation par employé</p> <p>g. Disponibilité d'activités d'apprentissage continue offertes à tous les employés</p> | <p>SAFF-Q16</p> <p>SAFF-Q36</p> <p>SAFF-Q41</p> <p>SAFF-Q45</p> <p>SAFF-Q42</p> <p>AGRFHPC</p> <p>AGRFHPC/ Ministères et organismes</p> |

PARTIE 3 : MODÈLES D'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE – APPROCHE COMPLÉMENTAIRE

1. SONDAGE SUR LA PERCEPTION DES EMPLOYÉS SUR L'ÉTHIQUE DANS LEUR ORGANISATION – NATIONAL BUSINESS ETHICS SURVEY

Depuis 1993, le National Business Ethics Survey, une des composantes de l'Ethics Resource Center (ERC), effectue des sondages auprès de membres d'organisations américaines quant à leurs perceptions sur l'éthique. Depuis 1993, 10 053 employés d'organisations américaines ont été sondés par téléphone (de façon confidentielle) à partir de questionnaires qui n'ont été que légèrement modifiés au fil des années (1994, 2000, 2003 et 2005) de manière à pouvoir faire des analyses longitudinales crédibles.

La dernière étude a été publiée en 2005¹⁶. Une des conclusions de cette étude qui risque d'avoir le plus d'impact est que les programmes d'éthique et de conformité principalement déontologique, n'ont pas eu de retombées positives significatives au cours des dernières années. Les résultats de l'enquête démontrent plutôt que les retombées des « ethics and compliance programs » dépendent beaucoup de la culture dans laquelle ils sont implantés. D'où l'importance de la complémentarité entre les modèles hétérorégulateurs de l'éthique et les modèles autorégulateurs (les modèles basés sur les valeurs entre autres). Donc oui, des règles et des normes, mais dans une culture éthique forte.

Les résultats de leur sondage ont fait en sorte que les auteurs font désormais une distinction explicite entre « ethics » et « compliance » et considèrent leur complémentarité comme un facteur de réussite. Le premier terme réfère davantage à la culture et à l'autorégulation des individus alors que le second renvoie au respect des règles et des normes.

Les objectifs du sondage sont au nombre de trois :

- Identifier les tendances au niveau :
 - Du développement des programmes en matière d'éthique et de conformité dans les organisations américaines
 - Des comportements éthiques observés comme indicateurs de la culture éthique
 - Des actes fautifs observés et autres résultats escomptés d'un programme éthique

¹⁶ Harned, Patricia J., Amber Levanon Seligson et Siddhartha Baviskar (dirs.), 2005, *National Business Ethics Survey : How Employees View Ethics in Their Organizations, 1994-2005*, Ethics Resource Center, 111 pages.

- Obtenir de l'information sur l'exposition des membres d'une organisation aux risques d'actes fautifs
- Identifier les indicateurs pouvant être utilisés par les organisations pour mesurer l'efficacité des programmes éthiques

Deux postulats implicites ont certes guidés l'élaboration du modèle :

- L'évaluation d'un programme ne peut faire l'économie de la perspective des membres de tous les niveaux de l'organisation.
- Un programme éthique ne peut être efficace que s'il démontre que sa présence a provoqué des changements positifs.

Les grandes conclusions de cette étude sont les suivantes:

- La culture a un impact plus important sur les résultats que les éléments d'un programme en matière d'éthique.
- Avoir plusieurs éléments d'un programme éthique et plusieurs éléments d'une culture éthique dans une organisation est mieux que de n'avoir que quelques éléments de chacun.
- L'impact d'un programme en matière d'éthique est plus fort dans une culture éthique forte.
- Certains éléments d'un programme éthique ont des impacts sur les résultats alors que tous les éléments d'une culture éthique ont des impacts sur les résultats.

Enfin, mentionnons que les chercheurs sont conscients des limites de leur modèle, notamment au niveau de la considération des contextes particuliers: « *It is important to note that while NBES can suggest factors that have an impact on program outcomes, it is beyond the scope of this study to enumerate all the measures that determine full effectiveness of an individual ethics and compliance program. Many measures are dependent upon the objectives of an organizations, and the context in which a program is situated. Multiple studies of individual organizations would be necessary for such a determination*¹⁷».

¹⁷ Harned, Patricia J., Amber Levanon Seligson et Siddhartha Baviskar (dirs.), 2005, *National Business Ethics Survey : How Employees View Ethics in Their Organizations, 1994-2005*, Ethics Resource Center, p. 78.

Sondage sur la perception de l'éthique dans l'organisation - National Business Ethics Survey

Le sondage se divise en cinq parties :

- 1. Enquête sur les attentes envers le programme en matière d'éthique et de conformité**
- 2. Enquête sur les risques en matière d'éthique**
- 3. Enquête sur le programme en matière d'éthique et de conformité**
- 4. Enquête sur la culture éthique de l'organisation – Comportements éthiques observés**
- 5. Étude des impacts des éléments du programme en matière d'éthique et de conformité et des éléments de la culture éthique sur les attentes envers le programme et les risques en matière d'éthique**

Les résultats de chacune de ces enquêtes peuvent être mis en corrélation et différer selon les plusieurs variables : le salaire, le type de travail, la syndicalisation, la taille de l'organisation, les secteurs, l'âge des personnes, le nombre d'années de présence dans l'organisation, le niveau hiérarchique, le contexte organisationnel (fusion, acquisition, restructuration), etc.. Il s'avère donc pertinent de mettre en relation les résultats d'enquête avec ces indicateurs clés de façon à localiser et cibler d'avantage l'information.

Sondage sur la perception de l'éthique dans l'organisation - National Business Ethics Survey (2)

1. Enquête sur les attentes envers le programme en matière d'éthique et de conformité – Index des attentes

- Réduction des actes fautifs¹⁸ observés par les employés (les standards organisationnels et les lois)
 - Intimidation et comportements abusifs à l'égard des employés
 - Mentir aux employés, aux clients, aux vendeurs ou au public
 - Primauté de l'intérêt personnel sur l'intérêt organisationnel
 - Violation des règles de sécurité
 - Sur-estimer les heures travaillées
 - Abuser d'Internet et des courriels
 - Discrimination basée sur la race, la couleur, le sexe ou autres catégories similaires
 - Voler ou tricher
 - Harcèlement sexuel
 - Prestation de service qui ne respecte pas les « façons de faire¹⁹ »
 - Mauvaise utilisation d'informations confidentielles
 - Modification de documents
 - Falsification et déformation des rapports financiers
 - Concurrence déloyale
 - Fixation des prix
 - Acceptation de pots-de-vin, contre-dons²⁰ ou cadeaux inappropriés
- Réduction des cas de violation des normes et des règles en matière d'éthique
- Croissance de la divulgation des actes fautifs
 - Motivation à divulguer ou à ne pas divulguer un acte fautif
 - La position hiérarchique des divulgateurs
 - La satisfaction des employés quant à la réponse organisationnelle suite à une divulgation et raison de l'insatisfaction
 - Pas de réponse, réponse pas assez sévère, affaire étouffée, pas confiance
 - suffisante envers le gestionnaire responsable
 - Impact sur les divulgateurs (feedback positifs des pairs, représailles)
- Plus grande satisfaction générale envers l'organisation

Ces résultats attendus se traduisent par des indicateurs d'efficience en matière d'éthique. Si un programme éthique est efficace, les résultats devraient varier vers une direction positive. Cette enquête permet aussi d'identifier le profil des actes fautifs et celui des divulgateurs.

¹⁸ Traduction libre pour « misconducts »

¹⁹ Traduction libre pour « specifications »

²⁰ Traduction libre pour « kickbacks »

Sondage sur la perception de l'éthique dans l'organisation - National Business Ethics Survey (3)

2. Enquête sur les risques en matière d'éthique – Index des risques

- Avoir rencontré un moins une situation invitant à poser un acte déviant au cours de la dernière année
 - Fréquence, type de risque (violation de règles, de standards éthiques organisationnels, etc.).
 - Capacité des personnes à identifier ce type de situation et la présence réelle de ce type de situation
- S'être senti mal préparé à faire face à une telle situation (la capacité d'évitement et de réponse appropriée aux risques)
- Avoir senti des pressions qui compromettaient les standards de l'organisation (pressions à commettre des actes contraires à l'éthique, aux règles et aux lois)
 - Fréquence, provenance des pressions, groupes vulnérables
- Être employé dans une organisation qui a vécu une restructuration, une fusion ou une acquisition au cours des deux dernières années

Un exercice de corrélation entre ces divers indicateurs permet de dégager plusieurs pistes quant à la localité, la gravité et les causes des risques dans l'organisation. Il permet aussi de pointer des éléments qui pourraient être privilégiés dans un programme d'éthique et de conformité ainsi que les éléments de la culture éthique de l'organisation susceptibles d'être façonnés. Les risques sont ici perçus comme des indicateurs de comportements déviants.

Hypothèses des auteurs quant aux risques en matière d'éthique : les comportements déviants ne sont jamais isolés, ils se répètent et s'inscrivent généralement dans une culture ou sous-culture spécifique. Par conséquent, ils estiment qu'il existe un lien entre les circonstances qui invitent à un acte fautif et l'action inappropriée elle-même.

Sondage sur la perception de l'éthique dans l'organisation - National Business Ethics Survey (4)

3. Enquête sur le programme en matière d'éthique et de conformité²¹ – Index d'un programme

- Code de conduite, d'éthique, etc.
- Formation en éthique
- Mécanismes de conseil et d'information en matière d'éthique²²
- Mécanismes de divulgation
- Suivi disciplinaire pour les employés ayant commis des actes fautifs (contraires aux standards éthiques ou aux lois)
- La conduite éthique comme critère d'évaluation de performance des employés

Outre la présence des composantes d'un programme en matière d'éthique et de conformité on peut évaluer leurs contenus et leurs utilités.

²¹ Les composantes d'un programme en matière d'éthique et de conformité ont été définies par les auteurs du rapport du National Business Ethics Survey. Ces composantes ont été retenues parce qu'elles sont essentielles à toutes organisations qui adhère au FSGO (Federal Sentencing Guidelines for Organisation).

²² Traduction libre pour « Provision of a mechanism for seeking ethics-related advice or information ».

Sondage sur la perception de l'éthique dans l'organisation - National Business Ethics Survey (5)

4. Enquête sur la culture éthique de l'organisation²³ – Comportements éthiques observés – Index de la culture éthique

- *Les comportements éthiques observés²⁴ à la haute direction*
 - Donnent une priorité au dossier de l'éthique et l'affiche dans leurs communications
 - Font preuve d'exemplarité en matière de conduite éthique
 - Respectent leurs engagements
 - Donnent de l'information sur « ce qui se passe »
- *Les comportements éthiques observés chez les gestionnaires intermédiaires*
 - Donnent une priorité au dossier de l'éthique et l'affiche dans leurs communications
 - Font preuve d'exemplarité en matière de conduite éthique
 - Respectent leurs engagements
- *Les comportements éthiques observés chez les superviseurs*
 - Donnent une priorité au dossier de l'éthique et l'affiche dans leurs communications
 - Font preuve d'exemplarité en matière de conduite éthique
 - Respectent leurs engagements
 - Défendent les standards organisationnels
- *Les comportements éthiques observés chez les collègues de travail*
 - Considèrent les aspects éthiques dans leurs prises de décisions
 - Discutent de l'éthique dans le cadre du travail qu'ils font
 - Font preuve d'exemplarité en matière de conduite éthique
 - Défendent les standards organisationnels
- *La perception sur la responsabilité et l'imputabilité entre les employés des différents niveaux de l'organisation*
 - Imputabilité de la haute direction si elle ne respecte pas les standards éthiques
 - Imputabilité des gestionnaires intermédiaires qui ne respecteraient pas les standards éthiques
 - Imputabilité des employés qui ne respecteraient pas les standards éthiques

²³ Pour les fins du sondage, le groupe de recherche a identifié 18 variables définissant la culture éthique. Malheureusement, le questionnaire n'a pas été rendu public.

²⁴ Traduction libre pour « Ethics-related actions (ERAs) »

Sondage sur la perception de l'éthique dans l'organisation - National Business Ethics Survey (6)

La dimension éthique dans la conduite des affaires quotidiennes pour l'ensemble des membres de l'organisation selon leur lieu hiérarchique d'appartenance traduit différents rôles et responsabilités.

La culture éthique d'une organisation se manifeste dans les comportements et attitudes des gens qui la composent. Les auteurs de la recherche retiennent la définition suivante : « Culture is a social system by which individuals learn what they should think, feel, and how they should act²⁵ ».

Dans cette perspective, ils ont développé un index de la culture éthique à partir des comportements éthiques (ERAs) de chaque catégorie de personnes composant l'organisation.

En 2004, le FSGO renforçait le concept de culture éthique indiquant que la culture éthique était un élément important d'un programme en la matière et rappelait aux organisations qu'elles devaient promouvoir une culture organisationnelle qui encourage la conduite éthique et la conformité aux règles et aux lois.

Toutefois, les auteurs expriment la réserve suivante : chaque organisation possède sa propre culture, par conséquent, la culture éthique doit être évaluée organisation par organisation. Par ailleurs, elles partagent des caractéristiques communes qui leur permettent d'identifier un index de la culture éthique.

²⁵ Hofstede, G. et Hofstede, G.J., 2005, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New-York, Mc Graw-Hill, cité dans Hamed, Patricia J., Amber Levanon Seligson et Siddhartha Baviskar (dirs.), 2005, *National Business Ethics Survey : How Employees View Ethics in Their Organizations, 1994-2005*, Ethics Resource Center, p. 59.

Sondage sur la perception de l'éthique dans l'organisation - National Business Ethics Survey (7)

5. Étude des impacts des éléments du programme en matière d'éthique et de conformité et des éléments de la culture éthique sur les attentes envers le programme et les risques en matière d'éthique

- *Index d'un programme éthique*
 - Code de conduite, d'éthique, etc.
 - Formation en éthique
 - Mécanismes de conseil et d'information en matière d'éthique²⁶
 - Mécanismes de divulgation
 - Suivi disciplinaire pour les employés ayant commis des actes fautifs (contraires aux standards éthiques ou aux lois)
 - La conduite éthique comme critère d'évaluation de performance des employés
- *Index de la culture éthique²⁷*
 - Les comportements éthiques observés à la haute direction
 - Les comportements éthiques observés chez les gestionnaires intermédiaires
 - Les comportements éthiques observés chez les superviseurs
 - Les comportements éthiques observés chez les collègues de travail
 - Accountability between employees at all levels of an organisation
- *Résultats (fusion de l'index attentes et de l'index des risques)*
 - Réduction des actes fautifs observés par les employés
 - Croissance de la divulgation des actes fautifs
 - Croissance de la satisfaction des employés quant à la réponse organisationnelle suite à une divulgation
 - Plus grande satisfaction générale envers l'organisation
 - Réduire l'exposition à des situations invitant à poser des actes déviants
 - Croissance de la capacité des personnes à faire face à des situations à risque
 - Réduire les pressions qui compromettent les standards de l'organisation et les lois

²⁶ Traduction libre pour « Provision of a mechanism for seeking ethics-related advice or information ».

²⁷ Une culture éthique est qualifiée de forte lorsque la plupart des éléments de l'index sont présents.

Sondage sur la perception de l'éthique dans l'organisation - National Business Ethics Survey (8)

6. Étude des impacts des éléments du programme en matière d'éthique et de conformité et des éléments de la culture éthique sur les attentes envers le programme et les risques en matière d'éthique (suite)

Les deux index (index d'un programme et index d'une culture éthique) sont ensuite comparés en rapport avec les résultats. Dans un premier temps en examinant pour chaque index son impact sur les résultats puis en examinant l'impact général de chaque index avec l'influence des autres variables de contrôles.

2. ETHICS EFFECTIVENESS QUICK-TEST – ETHICS RESOURCE CENTER

L'Ethics Ressource Center a élaboré un modèle d'évaluation schématique très simple qui favorise une compréhension globale des perceptions des membres d'une organisation sur l'éthique et les valeurs : l'Ethics Effectiveness Quick-test²⁸. Parmi les modèles que nous avons répertoriés, il s'agit de l'un des rares qui met l'emphase sur les valeurs et le seul qui intègre parmi ses indicateurs, le respect des valeurs personnelles par l'organisation.

L'Ethics Effectiveness Quick-test est composé de 96 questions à choix multiples. Par conséquent, les résultats du test se limitent aux intuitions engagées par les concepteurs du test échappant ainsi des informations qui pourraient émerger d'une enquête moins dirigée. Malgré tout, il s'agit d'un outil fort pertinent qui permet de saisir assez rapidement et de manière économique le pouls des membres de l'organisation en matière d'éthique tout en facilitant une identification sommaire des points forts et des points faibles de l'organisation.

L'Ethics Effectiveness Quick-test est un sondage qui, de façon confidentielle, peut être soumis à une partie ou à l'ensemble des membres d'une organisation. Il vise l'évaluation, par les membres de l'organisation, de 12 thèmes composants le cadre conceptuel sous-jacent:

- 1- Les valeurs organisationnelles
- 2- Les objectifs et la stratégie en matière d'éthique
- 3- L'adéquation entre les politiques de l'organisation et sa stratégie en matière d'éthique
- 4- L'efficacité de l'éthique (les pratiques)
- 5- La reconnaissance des comportements exemplaires
- 6- La grille d'aide à la décision en matière d'éthique
- 7- Le climat éthique
- 8- Les infrastructures éthiques
- 9- Le leadership éthique
- 10- L'impact des pratiques éthiques
- 11- La formation et la sensibilisation
- 12- Le respect des valeurs personnelles des employés

Pour chacun des 12 thèmes les répondants sont invités à répondre à huit questions selon leur degré d'accord (complètement en désaccord (1) à complètement en accord (7)). Les réponses sont ensuite comptabilisées à partir d'un système de points. Les scores finaux de chaque catégorie permettent ainsi de faire une évaluation globale.

²⁸ Ethics resource center, *Ethics Effectiveness Quick-test: Short form*, 1997. Le modèle n'est malheureusement plus disponible en ligne dans Internet.

Ethics Effectiveness Quick-Test – Ethics Rressource Center

Sur une échelle de 1 à 7, les répondants doivent indiquer s'ils sont complètement en accord ou complètement en désaccord avec les affirmations suivantes :

1. Les valeurs organisationnelles

1. The organization's values are consistent with each other so that its expectations are clear.
2. Employees at all levels understand the organization's fundamental values.
3. Value statements are perceived as valid guidelines for decision making in the absence of policy or precedent.
4. Stated values address the actions of the organization as it deals with its employees.
5. Stated values address the organization's dealings with customers, suppliers, competitors and other key groups.
6. The rules for doing business stay the same in good times and when things are not going well.
7. People know where to go to get guidance when they need an interpretation of organizational values.
8. The organization's stated values are consistent with the values and ethics of the business community.

2. Les objectifs et la stratégie en matière d'éthique

1. The organization's strategy clearly defines success in terms of its ethics values.
2. Employees at all levels understand the organization's ethics goals and objectives.
3. Ethics goals and objectives are as important as production, quality and financial goals and objectives.
4. Employees at all levels have ethics goals and objectives for which they are held accountable.
5. The ethics strategy deals with all key stakeholders (e.g. employees, customers, suppliers, competitors, unions).
6. Ethics goals and objectives are considered in day-to-day decision making.
7. People believe there is a direct connection between ethics goals and objectives and their individual success.
8. The ethics strategy is periodically reviewed and updated as the business changes and/or grows.

3. L'adéquation entre les politiques de l'organisation et sa stratégie en matière d'éthique

1. Ethics policies and procedures define what behavior is consistent with the ethics strategy.
2. Ethics policies and procedures are effectively communicated to all employees.
3. Employees view these ethics policies and procedures as important guidelines for day-to-day decision making.
4. Employee adherence to ethics policies and procedures is regularly monitored.
5. There are clearly articulated consequences for deviations from or violations of these policies and procedures.
6. Ethics policies and procedures are compatible with all other operational policies and procedures.
7. People accept these policies and procedures as relevant and important for their unique working environment.

Ethics Effectiveness Quick-Test – Ethics Resource Center (2)

8. The ethics policies and procedures are periodically reviewed and updated.

4. L'efficacité de l'éthique (les pratiques)

1. Conformance to each of the organization's ethics policies and procedures is routinely monitored and measured.
2. The continuing effectiveness of each ethics policy and procedure is routinely monitored and measured.
3. Results of periodic ethics measurements are included in discussions of overall organization performance.
4. Leaders are held accountable for the ethics effectiveness of the organizational unit(s) they oversee.
5. Individuals are held accountable for their personal conformance to organizational ethics standards.
6. Results from ethics monitoring are integrated into personnel appraisals and performance reviews.
7. The organization has processes for auditing/evaluating ethics measurements to ensure reporting accuracy.
8. The organization routinely measures the costs/benefits of its overall ethics strategy, policies

5. La reconnaissance des comportements exemplaires

1. Conformance to ethics policies and procedures is necessary for a positive performance review.
2. The ethical effectiveness of individual decisions and actions is considered in evaluating employee behavior.
3. Employees routinely receive positive feedback from supervision when they make ethically sound decisions.
4. Leaders are rewarded for the ethical effectiveness of the organizational unit(s) they oversee.
5. There is a high level of peer support for adhering to the organization's ethical standards within the work group.
6. Employees are rewarded for suggesting ways to increase ethical congruence in the workplace.
7. The organization considers ethical effectiveness when evaluating a candidate for promotion.
8. High levels of performance that violate ethical standards are not acceptable to the organization.

6. La grille d'aide à la décision en matière d'éthique

1. Guidelines exist to assist leaders at all levels in making appropriate decisions on ethics related matters.
2. Because ethics guidelines are consistent with policies and practices, they do not create confusion or conflict.
3. Written guidelines are supplemented by trained ethics support personnel who can offer additional guidance.
4. Employees know how to obtain guidance when facing an ethics related question for which no policy exists.
5. People differentiate between ethics policies (which are enforced) and ethics guidelines (which offer direction).

Ethics Effectiveness Quick-Test – Ethics Ressource Center (3)

6. Ethics guidelines are effective in helping people cope with situations where there is no prescribed solution.
6. People are held accountable for their effective use of existing ethics guidelines.
7. Guidelines for ethical decision making are periodically reviewed and updated as needed.

7. Le climat éthique

1. Formal processes exist to assess the level of employee commitment to the organization's definition of ethics.
2. The organization's ethical climate is routinely assessed as part of overall organizational reviews.
3. Supervisors understand their impact on the ethical climate of the work groups they manage.
4. Employees understand the impact of the ethical climate on productivity, quality and customer service.
5. The organization recognizes that commitment to a set of values means more than just following ethics rules.
6. Employees understand and agree with the organization's ethics expectations and requirements for success.
7. Individuals understand the relationship between their personal values and the values of the organization.
8. Leaders realize that most decisions/actions which improve the ethical climate are ultimately cost-effective.

8. Les infrastructures éthiques

1. People at every level of the organization recognize their responsibility for supporting ethical practices.
2. Leaders find frequent opportunity to reinforce the validity of the organization's ethical positions.
3. Supporting the ethical positions is rewarded both formally and informally.
4. Employees are involved in helping to shape and/or revise ethics practices when required.
5. The organization's focus is on ethical behavior, not just on ethics related rhetoric.
6. Written guidelines are provided to help people reach ethically congruent decisions.
7. Individuals are expected to apply the organization's ethical guidelines to every aspect of their jobs.
8. Management consistently models conformance to desired ethical practices.

9. Le leadership éthique

1. Leaders understand the organization's ethical requirements and expectations.
2. Leaders act in ways that are ethically consistent with what they require of their employees.
3. Leaders regard their ethical responsibilities to be as, or more important than, any other responsibility.
4. Employees know that they can freely approach any leader to raise an ethics question.
5. Leaders take the initiative to resolve potential ethical conflicts in day-to-day business operations.

Ethics Effectiveness Quick-Test – Ethics Ressource Center (4)

6. Leaders know who, within the organization, they can turn to for guidance when facing unique ethics situations.
7. Leaders freely accept accountability for the ethical content of the decisions and actions of their employees.
8. Leaders routinely recognize and reward the ethical decisions and actions of their employees.

10. L'impact des pratiques éthiques

1. Processes exist to gauge the impact of ethical behavior on employee commitment to organizational goals.
2. Supplier attitudes towards the advantages of working with ethical organizations are monitored.
3. The organization knows to what extent ethical conflict contributes to sub-par employee performance.
4. Political, regulatory and special interest groups are aware of the organization's ethics standards.
5. Consumers understand the ethical standards and practices that govern transactions.
6. The organization's ethical standards influence decisions and actions in all groups, units and departments.
7. The impact of ethical standards on economic performance is evaluated.
8. The impact of ethical standards on employee morale and motivation is measured routinely.

11. La formation et la sensibilisation

1. Training exists to orient new employees on the organization's ethical standards and practices.
2. Leaders receive formal training on how the ethics of their decisions and behaviors impact employees.
3. People are trained on both the how-to's and why-to's of the organization's ethics policies and procedures.
4. Employees are trained on how to use the performance evaluation process to support ethical practices.
5. People are trained on how to clarify their personal values and how to assess their ethical congruence.
6. Training on the use of data from ethics effectiveness and climate assessments is available to managers.
7. People are encouraged to seek training that will prepare them to more effectively support ethical practices.
8. Some form of ethics effectiveness training is available to all employees.

12. Le respect des valeurs personnelles des employés

1. Employees' values are considered when formulating organizational practices, policies and procedures.
2. Leaders seek congruence between their decisions and the values of the employees who must implement them.
3. People are encouraged to express any ethics concerns they may have which relate to the job.

Ethics Effectiveness Quick-Test – Ethics Ressource Center (5)

4. Employees are given training and support in clarifying and expressing their personal values.
5. Assessments of ethical climate and effectiveness include attention to employee values.
6. Leaders are rewarded and recognized for increasing congruence between organization and employee values.
7. People are listened to when they identify ethical concerns about any aspect of the job.
8. Employees have the opportunity to influence key decisions where those decisions create ethical conflict.

3. ÉVALUATION DU PROGRAMME ET DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE – U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE

Le U.S. Department of Commerce développait en 2004, un important manuel portant sur la gestion responsable des entreprises²⁹. Ce manuel présente une démarche éthique complète qui regroupe quatre approches de l'éthique appliquée aux organisations : éthique des affaires et éthique professionnelle, éthique organisationnelle, responsabilité sociale des entreprises et gouvernance. En intégrant ces quatre approches, le manuel se veut un outil utile pour les organisations qui désirent élaborer, mettre en œuvre et « évaluer » un programme en matière d'éthique.

Les quatre premiers chapitres présentent des outils pour l'élaboration et la mise en œuvre de programme d'éthique. Mais dans la perspective qui est la nôtre, c'est la dernière partie (chapitre 10) : le suivi de la conduite responsable en affaire (traduction libre pour : Achieving Responsible Business Conduct) qui nous interpelle le plus. Ce chapitre présente deux modèles complémentaires d'évaluation en matière d'éthique : modèle d'évaluation du programme en matière d'éthique et modèle d'évaluation de la culture organisationnelle.

Notons dès maintenant que les auteurs souscrivent à la philosophie des « organisations apprenantes » (traduction libre pour organizational learning) lorsqu'ils inscrivent l'évaluation en matière d'éthique dans leur méthode. Pour eux, l'apprentissage organisationnel fait partie intégrante d'une performance organisationnelle responsable.

Comme les auteurs le mentionnent, l'objectif d'un programme en matière d'éthique est d'aider les parties prenantes à travailler ensemble pour poursuivre la mission de l'organisation et atteindre ses buts et objectifs. L'évaluation d'un tel programme vient donc mesurer la qualité du vivre-ensemble dans le but d'identifier les forces, de manière à les reconnaître et à capitaliser sur elles, et de trouver les faiblesses afin de les solutionner.

Plus spécifiquement, la visée de ces deux modèles d'évaluations est de connaître les perceptions des parties prenantes de l'organisation (internes et externes) sur différents aspects de la culture « éthique » de l'organisation et sur le degré de pénétration de l'approche dans l'organisation

Enfin, plusieurs méthodes de consultation sont suggérées par les auteurs : focus group, entretien, sondage, étude de documents et observation directe.

Chaque modèle d'évaluation se divise en deux parties :

- Évaluation d'un programme d'éthique
 - Évaluation du processus
 - Évaluation des résultats-objectifs

²⁹ U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, (2004), *Business Ethics : A manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies*, Washington, 333 pages.

- Évaluation de la culture organisationnelle
 - Évaluation de la performance globale du programme
 - Développement un plan de collecte de données

Évaluation du programme en matière d'éthique – U.S. Department of Commerce

1) Évaluation du processus

- Comment le programme a-t-il été implanté dans la pratique?
- Identifier les activités du programme qui ont été menées et mesurer leurs retombées directes
- Identifier les activités du programme qui ont été menées et mesurer leurs retombées directes
 - Qui ? : parties prenantes impliquées dans l'activité et parties prenantes affectées par l'activité
 - Quoi ? : activités et retombées
 - Quand ? : chronologie et étapes importantes
 - Où ? : par unité, division, région, etc.
 - Développements, succès (participation, satisfaction, etc.), défis, obstacles, développements inattendus, perspicacités
- Est-ce que les ressources ont été utilisées de manières adéquates et efficaces ?

2) Évaluation des résultats-objectifs

- Établir un plan d'évaluation
- Mesurer les changements au niveau :
 - de la qualité de vie
 - des attitudes et des comportements des membres de l'organisation (à tous les niveaux) et autres parties prenantes.
- Exemples d'indicateurs d'évaluation de programme ou de questions concernant des résultats spécifiques :
 - Y a-t-il moins de comportements « déviants » ou « non conformes »?
 - Y a-t-il moins d'exposition aux risques de comportements « déviants » ou « non conformes »?
 - Dans quelle mesure les employés et les gestionnaires :
 - parlent en terme de standards, de procédures et d'attentes?
 - sont prêts à demander conseil?
 - sont prêts à dénoncer les manquements aux standards?
 - sont satisfaits des réponses de la direction quant aux manquements?
 - Dans quelle mesure les décisions sont prises en référence aux standards, procédures et attentes?
 - Quelle est la satisfaction des parties prenantes à l'égard de l'organisation ?
- Dans ce modèle, l'évaluation se fait dans une interrelation entre trois concepts :
 - les activités du programme
 - le rendement (mesures directes : le recensement et le calcul des activités et des efforts en matière d'éthique peuvent être mesurés de manière quantitative et qualitative)

- les résultats (en fonction des objectifs pré-établit du programme)

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées : sondages, entrevues, focus groups, revue de documents, observation directe.

Évaluation de la culture organisationnelle – U.S Department of Commerce (2)

- **Huit indicateurs pour mesurer la culture organisationnelle**

- La perception que les dirigeants accordent autant d'importance à l'éthique et aux valeurs qu'aux résultats
- Le sentiment qu'il n'est pas dangereux de parler des problèmes qui existent
- Le sentiment d'être traité de façon équitable
- Le sentiment d'être important pour l'organisation
- Le fait de ne pas se sentir obligé de compromettre ses valeurs
- La croyance que les pratiques éthiques sont récompensées
- La croyance que les pratiques qui manquent d'éthique sont punies
- La reconnaissance de la préoccupation de l'organisation pour ses employés et sa communauté plutôt que d'être mue uniquement par son intérêt

4. THE ETHICS RISK ASSESSMENT – METRUS GROUP & WORKING VALUES

Le « *Ethics Risk Assessment* »³⁰ a été développé par deux firmes de consultation américaines : *Metrus Group* qui est une firme américaine spécialisée dans l'évaluation et les indicateurs et *Working Values* qui est une firme spécialisée de l'accompagnement organisationnelle en matière d'éthique et de déontologie.

Leur modèle vise à évaluer la conformité de l'organisation et de ses membres aux « plus hauts » standards éthiques et déontologiques émis par le *Federal Sentencing Guidelines*. Le modèle prend la forme d'un questionnaire (36 questions à choix multiples divisées en 6 catégories) auquel les participants sont invités à répondre via Internet. Le modèle est assez économique puisque les participants prennent entre 10 et 15 minutes pour répondre au questionnaire. Notons que l'analyse quant à elle est aussi économique : 1200\$ pour une organisation de 1 à 500 membres, 1700\$ pour une organisation de 501 à 2500 membres, 3500\$ de 2501 à 5000 membres, 5000\$ de 5001 à 20000 membres et 100\$ pour chaque copie du rapport entre 1 et 10 rapports, 75\$ la copie entre 11 et 50 rapports, 50\$ la copie entre 51 et 100 rapports. Compte tenu son coût modique, le questionnaire s'avère être générique de manière à pouvoir s'appliquer à différentes organisations.

Sur le plan méthodologique, les questions à choix multiples dégagent une évaluation plutôt sommaire. Elles ne permettent pas d'aller très loin dans la perception des gens et ne permet pas de comprendre les raisons qui expliquent une partie de leur perception. Toutefois, compte tenu de son aspect économique, il peut être intéressant de faire cet exercice au début d'une démarche éthique de manière à cibler les points à travailler prioritairement et ensuite régulièrement de manière à reconnaître les variations de l'organisation sur certains aspects éthiques de sa culture.

Malgré la prédominance d'une conception déontologique de l'éthique, les différentes questions portant sur la communication, le leadership et l'équité rejoignent les préoccupations inhérentes à notre conception de l'éthique.

³⁰ *The Ethics Risk Assessment*, Metrus Group et Working Values, <http://www.metrus.com/products/ethics-risk-assessment.html>

The Ethics Risk Assessment – Metrus Group & Working Values

Le questionnaire est divisé en 6 catégories, chacune composée de 6 questions à choix multiples (malheureusement les questions ne sont pas disponibles).

1. Opinion – Intégration des standards et des normes comportementales dans la culture organisationnelle

- 6 questions portant sur l'attitude des participants à l'égard des valeurs organisationnelles et sur la façon dont il les vit quotidiennement.

2. Communication – Libre circulation de l'information et communication vertical du bas vers le haut, du haut vers le bas et communication latérale

- 6 questions sur la perception des participants quant à la façon dont les gestionnaires créent un environnement propice au dialogue sur les problèmes et sur la façon dont ils répondent à ces problèmes lorsqu'ils surviennent.

3. Leadership – Confiance que les leaders sont intègres « they do the right thing »

- 6 questions sur la perception des participants quant à la justesse avec laquelle les gestionnaires donnent l'exemplarité et agissent en conformité avec les politiques et les valeurs de l'organisation.

4. Équité – Perception de justice, d'honnêteté et d'uniformité

- 6 questions sur la perception des participants quant la manière dont l'organisation traite l'ensemble de ses parties prenantes, internes et externes.

5. Sensibilisation – La formation informe les gens sur les règles

- 6 questions sur la perception des participants quant à la compréhension qu'ils ont de ce que l'organisation attend d'eux et de leur comportement éthique au travail compte tenu de objectifs de l'organisation.

6. Règles et réglementation – La gouvernance et l'infrastructure qui support la conduite éthique

- 6 questions sur l'attitude des participants à l'égard des règles et des normes et sur leur impact sur l'orientation des comportements.

5. INTEGRITY THERMOMETER – KPMG ET DTERMINE – DELOITTE TOUCHE THOMATSU

Certaines firmes de vérifications comptables ont développé des modèles d'évaluation en matière d'éthique. C'est le cas de KPMG et de Deloitte Touche Thomatsu, qui ont respectivement produit l'Integrity Thermometer et le Dtermine³¹. Ces modèles visent à mesurer le climat organisationnel en fonction de certains indicateurs. Plus spécifiquement, l'Integrity Thermometer de KPMG (auquel Muel Kaptein a largement contribué) évalue le climat organisationnel en fonction de 8 indicateurs :

- 1- Dialogue
- 2- Sensibilité à l'éthique
- 3- Code de conduite
- 4- Faisabilité
- 5- Support
- 6- Clarté
- 7- Reddition de compte
- 8- Exemple

Le Dtermine de Deloitte Touche Thomatsu quant à lui abode les thèmes suivants :

1. L'ouverture à la communication
2. La volonté de rapporter de mauvaises nouvelles lorsque nécessaire
3. L'exemple de la direction
4. La sensibilité des employés face aux divers enjeux éthiques auxquels l'organisation fait face.

Malheureusement, nous n'avons pas accès aux questionnaires utilisés par ces deux firmes de consultation. Nous savons toutefois que dans les deux cas, la méthode utilisée est un sondage qui est généralement complété en ligne : une partie est générique, similaire pour toutes les organisations et un seconde est construite en fonction des besoins spécifiques de l'organisation. Bien que cette méthode ne permette pas de faire des analyses très poussées, elle permet de dresser un portrait rapide à moindres coûts.

³¹ ShacklockConnors, Gorta & Toole, (2004), Exploring the public-private divide : An initial comparison of some integrity assessment tools, paper presented to the Australasian Political Studies Association Conference, University of Adelaide.

PARTIE 4 : INSTRUMENTS ET PISTES POUR L'ÉLABORATION D'UN MODÈLE D'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

1. PRINCIPES CONCERNANT L'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE – CONFERENCE BOARD

Dans le texte « *Measuring the Performance of Corporate Ethics Programs : Creating an Ethics Performance Story* »³², le Conference Board of Canada ne propose pas d'instrument de mesure en soi mais des principes quant à la mesure de la performance en éthique. Il rappelle entre autre qu'une réflexion sur les objectifs doit précéder non seulement le processus d'évaluation, mais l'élaboration même d'un programme en matière d'éthique. Le tableau qui suit affiche les grands principes concernant l'évaluation en matière d'éthique que soulève le Conference Board du Canada.

³² The Conference Board of Canada, "Measuring the Performance of Corporate Ethics Programs : Creating an Ethics Performance Story", *Briefing*, Juillet, 2004, 7 pages.

Principes concernant l'évaluation en matière d'éthique – Conference Board

- Le choix des indicateurs devrait être motivé par le désir de mesurer l'atteinte des objectifs du programme, et non simplement par le fait qu'ils peuvent être facilement mesurés.
- La création d'indicateurs devrait être précédée d'une clarification des objectifs du « programme d'éthique », puis de la mise en place d'un plan d'action comportant les résultats attendus à court et long terme ainsi que les activités à accomplir.
- Les indicateurs découlent de ces objectifs et de ce plan d'action et servent à mesurer si l'organisation est sur la bonne voie i.e. si les résultats attendus se sont produits.
- Un mauvais mécanisme d'évaluation de la performance en éthique peut être plus nocif que l'absence d'évaluation puisque c'est ce qui est évalué qui « compte » ; attention aux effets pervers possibles des mesures.
- Il est difficile de mesurer les résultats réels des initiatives en matière d'éthique et les relations de cause à effet peuvent être difficiles à établir.

2. MESURE DE RENDEMENT ET DE REDDITION DE COMPTES – TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA

En 2001, la Direction générale de la vérification et de l'examen du Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, publiait un guide à l'intention des gestionnaires de la fonction publique fédérale canadienne³³. Ce guide, qui se veut un outil de mise en œuvre de la « gestion par résultats », propose des balises pour l'élaboration d'un plan d'évaluation de certains concepts clés en matière de gestion par résultats. Même s'il ne constitue pas un modèle d'évaluation spécifique en matière d'éthique, nous le reprenons ici puisque certains des concepts abordés rejoignent ceux de l'éthique organisationnelle ou managériale. De plus, ce guide propose une approche générique en matière d'évaluation du rendement qui, à certains égards, peut-être utile pour l'élaboration d'un modèle d'évaluation du rendement en matière d'éthique.

³³ *Gérer et atteindre le rendement (GAR) : Guide du gestionnaire*, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Direction générale de la vérification et de l'examen, mai 2001, 59 pages.

Mesure de rendement et de reddition de comptes – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Trousse #1 – Le modèle logique

- Étape 1 – Constituer un groupe de travail
- Étape 2 – Recueillir et examiner votre documentation stratégique
- Étape 3 – Identifier vos principaux intervenants ainsi que leurs valeurs
- Étape 4 – Décrire les valeurs de votre unité
- Étape 5 – Identifier votre champ d'activités principales
- Étape 6 – Identifier les intrants et les ressources pour chaque activité
- Étape 7 – Identifier les extrants associés à chaque activité
- Étape 8 – Identifier les résultats et les résultats stratégiques visés
- Étape 9 – Présenter à la haute direction

Trousse #2 – Mesure de rendement et reddition de comptes

- Étape 1 – Obtenir et réviser le modèle logique
- Étape 2 – Prioriser ce qui devrait être surveillé
- Étape 3 – Préparer une liste des mesures de rendement
- Étape 4 – Identifier vos indicateurs de rendement principaux
- Étape 5 – Raffiner les indicateurs de rendement que vous avez énumérés jusqu'ici
- Étape 6 – Pour chaque indicateur de rendement, déterminez comment vous recueillerez les données – ceci sera basé sur les besoins des décideurs
- Étape 7 – Fixer les objectifs et ajoutez-les à vos plans d'affaires/de travail
- Étape 8 – Déterminer quels indicateurs de rendement vous souhaitez implanter à court et à long terme
- Étape 9 – Créer un plan d'action à compléter

Mesure de rendement et de reddition de comptes – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (2)

Trousse #3 – L'évaluation (questionnaire auto-administré)

Planification

P1 – Selon vous, les objectifs tels que décrits dans vos documents de planification sont-ils alignés d'un bout à l'autre de votre entité?

P2 – Selon vous, les résultats que votre entité a l'intention de produire ont-ils été bien exprimés dans vos documents de planification?

P3 – Estimez-vous que des objectifs de rendement raisonnables ont été inclus dans vos documents de planification?

P4 – Selon vous, votre processus de planification est-il raisonnable et complet?

P5 – Dans votre cadre de planification, estimez-vous qu'on définit et évalue suffisamment les risques d'échec?

Organisation

O1 – Croyez-vous que l'organisation de votre entité lui permet de bien effectuer ses activités?

O2 – Selon vous, l'étendue des responsabilités des gestionnaires est-elle appropriée?

O3 – Selon vous, existe-t-il des liens clairs entre les objectifs de votre entité, ses ressources, ses pouvoirs et ses responsabilités?

Direction

D1 – Selon vous, est-ce que les politiques et les procédures qui régissent les tâches que vous exécutez sont accessibles, logiques et applicables?

D2 – Selon vous, est-ce que ces politiques et procédures sont uniformes pour tous ceux qui exécutent des tâches similaires?

D3 - D'après vous, le type de communication au sein de votre entité sont-elles efficaces?

D4 – Selon vous, est-ce que les employés de tous les niveaux reçoivent et comprennent les renseignements dont ils ont besoins pour faire leur travail?

D5 – Estimez-vous que tous les employés de votre direction suivent les instructions qu'ils reçoivent?

D6 – À votre avis, est-ce que vos communications externes avec les clients sont fondées et relèvent de la compétence du gestionnaire?

D7 – À votre avis, est-ce que votre entité dispose de procédures raisonnables de contrôle de la qualité?

Mesure de rendement et de reddition de comptes – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (3)

Trousse #3 – L'évaluation (questionnaire auto-administré) - suite

Dotation

S1 – Selon vous, votre entité possède-t-elle la bonne combinaison de compétences?

S2 – Selon vous, les mécanismes que vous utilisez pour attirer, former et conserver le personnel sont-ils efficaces?

Surveillance

M1 – Selon vous, les systèmes d'information de gestion que vous utilisez sont-ils bien gérés?

M2 – Estimez-vous que ces systèmes d'information de gestion sont aussi simples et aussi pratique que possible?

M3 – À votre avis, les ressources financières, humaines, matérielles et de temps de votre entité sont-elles utilisées à bon escient et sans dépassements?

M4 – Selon vous, les systèmes d'information de gestion en place permettent-ils de recueillir des données de rendement pour les résultats clés afin que les gestionnaires puissent comparer les données réelles aux prévisions?

M5 – Selon vous, est-ce que les systèmes d'information de gestion en place permettent de regrouper les données relatives au rendement au niveau de l'entité?

M6 – À votre avis, les données relatives au rendement préparées aux fins de prise de décision sont-elles utiles? (ex : Pertinente? Compréhensible? Attribuable? Exacte? Équilibrée?)

Reddition de compte

R1 – D'après vous, les données de rendement fournies à la haute direction sont-elles équilibrées et utile pour la prise de décision

3. CADRE DE GESTION ET DE RESPONSABILISATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS POUR LE PROGRAMME D'ÉTHIQUE DE TPSGC

En 1999, Travaux publics et services gouvernementaux du Canada (TPSGC) a adopté un programme d'éthique afin de sensibiliser les employés aux problèmes éthiques du Ministère. Ce programme d'éthique a été intégré à un outil de gestion plus vaste : le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). Enfin, ce cadre de gestion et de responsabilisation comprenait un modèle d'évaluation, notamment pour le programme d'éthique.

Le modèle propose trois stratégies : une première pour la mesure continue du rendement et une seconde pour l'évaluation du programme, une dernière pour l'établissement du rapport.

Enfin, comme l'évaluation proposée se fait de trois manières afin de répondre à des besoins spécifiques. D'abord l'évaluation continue, publiée dans les rapports annuels permet de saisir l'évolution du dossier. Ensuite, l'évaluation à moyen terme (lorsque la moitié du programme est complétée) permet d'identifier les forces et les faiblesses du programme de manière à faire les ajustements nécessaires. Enfin, l'évaluation finale (à la fin du programme) permet de faire un bilan et assure une certaine reddition de compte.

Stratégie pour la mesure continue du rendement

Le modèle et les indicateurs d'évaluation comprennent les extrants et les résultats prévus dans le cadre du Programme d'éthique. Ainsi pour chaque « secteur » de rendement (soit les extrants et les résultats), le modèle identifie :

- Des indicateurs de rendement
- La méthode de collecte de données
- Le moment choisi pour mesurer ou la fréquence
 - Mesure continue
 - Évaluation à moyen terme (durant la 3^{ème} année environ)
 - Évaluation finale (après 5 ans)

Tableau : mesure continue de rendement

| Résultat voulu | Indicateurs de rendement | Méthode de collecte | Responsabilité de la collecte | Moment choisi ou fréquence | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------|------------------|-----------------|
| | | | | Mesure continue | Évalu. formative | Évalu. sommaire |
| Exemples d'extrants | | | | | | |
| Documents | mandats, protocoles d'ententes, etc. | Examen des dossiers | BEE (Bureau de l'évaluation et de l'éthique) | P | P | P |
| Séminaires et cours | Doc. Pédag, Nombre d'activités, profil des participants | Examen des dossiers Données opérationnelles | BEE | P | P | P |
| Exposés, site web, consultations, documents de promotion, conseils, recommandations, affiliations dans la collectivité de l'éthique, liens, les des intermédiaires et des « champions », rapports sur le rendement, évaluation provisoire et finale, études spéciales. | | | | | | |
| Résultats immédiats | | | | | | |
| Plus grand souci de l'éthique | Nombre et pourcentage des employés qui ont fait l'« apprentissage » de l'éthique Rétroaction des | Examen des dossiers Sondages Entrevues | BEE | P | P | P |

| | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| | intervenants internes de TPSGC | | | | | |
| Définitions plus précises des attentes du programme d'éthique, meilleure connaissance de l'environnement éthique, meilleure connaissance de l'éthique, meilleur accès aux conseils et recommandations sur les problèmes, rayonnement accru et généralisation du Programme d'éthique, intensification des partenariats avec les intervenants, amélioration de l'apprentissage de l'éthique, optimisation des ressources, meilleure compréhension de l'organisation du programme d'éthique. | | | | | | |
| Résultats intermédiaires | | | | | | |
| Capacité accrue de trancher des dilemmes moraux | Demandes de renseigne. des gestionnaires et des employés de TPSGC à propos des dilemmes moraux Analyse des tendances de l'évolution des services consultatifs et des enjeux ministériels, entre autres | Examen des dossiers Données des sondages Données opérationnelles Données statistiques | BEE DVIE (Direction de l'évaluation interne et de la vérification) | P | P | P |
| Amélioration du leadership en matière d'éthique, adoption de décisions et de mesures plus conformes à l'éthique, meilleure harmonisation des politiques et des processus ministériels avec les considérations morales, mesures de rendements plus précises, amélioration de la planification et de l'administration du programme | | | | | | |

| Résultats finaux | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| Amélioration de la confiance dans l'éthique et les valeurs à TPSGC | Documents Opinions des employés et des gestionnaires Points de vue des intervenants (employés, gestionnaires, clients, fournisseurs, grand public) sur l'éthique au Ministère | Examen des dossiers Données des sondages Données opérationnelles Données des entrevues Donnés des médias Données statistiques | BEE DVIE (Direction de l'évaluation interne et de la vérification) | P | P | P |
| Amélioration des pratiques en matière d'éthique | | | | | | |

Stratégie pour l'évaluation du programme en matière d'éthique et stratégie pour l'établissement des rapports

Toujours avec les mêmes méthodes (entrevues avec les principaux informateurs parmi les intervenants (ex : cadres, clients, experts), examen des dossiers et des documents, sondages et groupes de discussion (internes et externes), analyse des tendances et étude comparatives (avec autres m/o ou pays), l'examen du programme en matière d'éthique de TPSGC aborde aussi les thèmes suivants :

- Pertinence et raison d'être du programme
 - Ex : croit-on que l'on a toujours besoin du programme ?
- Conception et réalisation du programme
 - Ex : doit-on modifier la conception du programme pour en améliorer l'efficacité ?
- Succès du programme
 - Ex : quels principaux facteurs ont permis de produire ces résultats ?
- Rentabilité
 - Ex : a-t-on consacré à ce programme des fonds suffisants pour pouvoir atteindre les objectifs définis ?
- Solutions de rechange
 - Ex : existe-t-il d'autres moyens plus économiques et efficaces de réaliser le programme d'éthique ?

Enfin notons que ces évaluations sont publiées selon les différents besoins auxquels elles répondent : la mesure continue de rendement se traduit dans les rapports annuel sur le rendement, l'évaluation à moyen terme (formative) dans un rapport à moyen terme (formatif, pendant la 3^{ème} année du programme) et l'évaluation finale (sommativ) dans le rapport final (sommatif, à la fin de la 5^{ème} année du programme).

4. ÉVALUATION CONSTRUCTIVE – MICHEL CONAN

Michel Conan a travaillé durant plusieurs années dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques aux Etats-Unis et en France. Dans son ouvrage *L'évaluation constructive : théorie, principes et éléments de méthodes*³⁴, Michel Conan propose une réflexion théorique et méthodologique sur l'évaluation et les enjeux qu'elle suscite. Bien que sa réflexion sur la théorie de l'évaluation soit pertinente du point de vue de l'éthique, nous ne nous y attarderons pas ici. Nous retiendrons uniquement les éléments essentiels du chapitre 4 qui portent sur les méthodes pour l'élaboration d'un modèle d'évaluation.

L'approche de Michel Conan rejoint plusieurs préoccupations propres à l'évaluation en matière d'éthique. D'une part, elle permet d'élaborer des modèles adaptés aux réalités, contextes et objectifs de chaque organisation ou problématique à évaluer. Il s'agit là, nous croyons de préoccupations très importantes aux niveaux de l'évaluation en matière d'éthique et qui malheureusement ne faisait pas toujours partie des modèles que nous avons répertoriés.

D'autre part, son approche est endoformative, c'est-à-dire que l'élaboration du modèle d'évaluation, parce qu'il se fait en groupe via dialogue, est non-statique et évolue en fonction des personnes impliquées et de leur expérience. Selon Conan, cette méthode comporte plusieurs avantages : une meilleure conscientisation aux risques, accorde un sens à la démarche, facilite l'adhésion à la démarche d'évaluation. À cet égard, l'approche de Conan devient à la fois processus d'évaluation et démarche éthique.

³⁴ Michel Conan (1998), *L'évaluation constructive : théorie, principes et éléments de méthodes*, Éditions de l'Aube.

Évaluation constructive – Michel Conan

1. Construction de l'objet

- *Définition de l'objet dans une action programmée*
 - *Les objectifs*
 - *Les éléments de mission*
- *Définition des problèmes communs à diverses situations (questionnaires et groupes de discussions sur les résultats)*

2. Construction de dispositifs de conduite

- *L'évaluation continue de l'action - évaluation endoformative :*
 - *formation d'un point de vue par une minorité d'acteurs sur le changement à entreprendre*
 - *proposition de changement*
 - *évaluation et négociation interne*
 - *élargissement du nombre ou de la nature des acteurs qui ont connaissance du projet*
 - *formation d'un nouveau point de vue*
- *Le dialogue entre la maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage (redéfinir l'évaluation par l'expérience pratique)*

3. Descriptions

- *Descriptions fondées sur des interactions codifiées avec certains acteurs*
 - *Analyse d'un livret de bord (objectifs/moyens)*
 - *Enquête générative**
 - *Cahiers de priorités*

* L'enquête générative « a pour objectif premier de faire prendre conscience à un groupe de personnes des problèmes d'organisation de leur vie collective et d'aménagement de leur espace et pour objectif second de les engager dans une démarche d'exploration des transformations de la situation existante à laquelle elle s'associeraient [...] cela repose sur un aller retour entre enquête permettant au plus grand nombre de s'exprimer et des groupes de travail permettant à des acteurs locaux d'émerger » (CONAN, Michel, 1998, p. 147).

CHAPITRE IV – LES PRINCIPALES QUESTIONS

Les modèles que nous avons présentés offrent une multitude de pistes à explorer en matière d'évaluation du champ de l'éthique. Elles vont de l'évaluation de la culture éthique d'un groupe à l'évaluation du raisonnement morale de l'individu en passant par l'évaluation du leadership éthique, de la conformité aux règles et aux normes ou l'évaluation de l'appropriation des valeurs. Or, derrière ces thèmes d'évaluation se cachent des questions auxquels les organisations sont confrontées. Une évaluation responsable devrait tenir compte de ces enjeux et questions.

Nous avons présenté les modèles répertoriés à l'état brut, sans indiquer les réflexions qui ont précédé leur élaboration (d'ailleurs nous avons peu d'information sur les motifs et les visées sous-tendant l'élaboration de ces modèles). Toutefois, avant d'entreprendre un processus d'évaluation, nous croyons qu'il est fondamental de questionner les besoins et objectifs visés avec ce type d'évaluation et ce afin d'éviter le « copier/coller » que les organisations ont souvent tendance à adopter. Pour effectuer une évaluation efficace, cette dernière doit être adaptée aux besoins de l'organisation. Il nous apparaît essentielle de questionner les besoins et les objectifs de l'évaluation puisque ce sont eux qui vont guider les choix théoriques et méthodologiques nécessaires à l'élaboration d'un plan d'évaluation adapté et efficace.

1. POURQUOI? LES BESOINS

Pourquoi voulons nous évaluer ? Quel est le besoin que l'on veut combler avec l'évaluation que l'on s'apprête à faire ? Est-ce pour se protéger ? Pour accroître la confiance ? Pour une meilleure reddition de compte ? Pour faire le point et améliorer les pratiques dans l'organisation ? Pour améliorer le programme en matière d'éthique ? Pour répondre à une commande de la direction ? Pour accroître les ressources accordées au dossier de l'éthique ?

Les réponses à ces questions vont être déterminantes pour les suites du processus d'évaluation. Par exemple, si le besoin que l'on cherche à combler est une augmentation des ressources accordées au dossier de l'éthique, les pistes d'évaluation ne seront certes pas les mêmes qu'une évaluation qui aurait pour but l'amélioration du programme en matière d'éthique. Dans le premier cas, on voudra faire ressortir les améliorations sur le plan organisationnel afin de démontrer l'efficacité du programme en place. Dans le second, on cherchera plutôt à démasquer les lacunes du programmes afin d'y remédier et d'apporter les améliorations nécessaires.

Notons que très souvent, les organisations préfèrent voir uniquement le « beau côté de la médaille ». Elles ne veulent pas toujours connaître « les vrais choses ». Dès lors, une prudence s'impose. L'organisation doit être « prête » à recevoir l'information qui découlera de l'évaluation car il ne faut pas ce le cacher, l'évaluation en matière d'éthique peut parfois prendre des couleurs sombres, surtout lorsqu'on aborde les zones à risques.

L'identification des besoins en matière d'évaluation devrait permettre de fixer et de définir les objectifs de l'évaluation qui eux facilitent l'identification des indicateurs qui seront sélectionnés et les méthodes qui seront utilisées et bien sûr, l'acceptation des résultats.

2. QUOI? L'OBJET

Après avoir identifié le(s) besoin(s), il est nécessaire de cibler clairement l'objet à évaluer. À ce stade ci, nous devons nous poser la question suivante : *afin de combler le besoin identifié, que dois-t-on évaluer?* Plusieurs aspects de l'éthique organisationnelle peuvent être envisagés. On voudra peut-être évaluer :

- les programmes, l'infrastructure, les dispositifs et les activités en matière d'éthique
- la culture éthique
- les risques éthiques
- le leadership éthique
- le sens moral

Les programmes, infrastructures, dispositifs et activités en matière d'éthique

Comme le fait ressortir Georges A. Legault³⁵ dans sa présentation au dernier colloque de l'APEC, les programmes, infrastructures, dispositifs et activités en matière d'éthique peuvent être évalués selon diverses perspectives : leur qualité, la satisfaction à leur égard, leur efficacité ou leur pertinence.

La qualité

Dans la perspective de qualité, une première évaluation peut être quantitative et prendre la forme de bilan. Dans cette optique, on peut rappeler les initiatives mises en place ou mesurer par exemple la fréquence des recours aux ressources en matière d'éthique, le taux de participation aux activités. On peut ensuite comparer les résultats entre région, direction, fonction, etc..

Les initiatives en matière d'éthique peuvent aussi faire l'objet d'évaluation qualitative. On voudra alors vérifier si elles ont atteint leurs objectifs et juger des améliorations qui pourraient être apportées. Les évaluations administrées à la fin des formations illustrent ce type d'évaluation qui visent essentiellement à répondre à un besoin d'optimisation des ressources : *est-ce que le*

³⁵ LEGAULT, Georges A. (2006). *Évaluer : pourquoi, quoi et comment?*, présentation dans le cadre du 8ème colloque annuel de l'Association des praticiens en éthique du Canada – section Québec.

contenu de la formation était intéressant? Était-il bien présenté ? Le formateur était-il en maîtrise de sa matière? Était-il à l'écoute des étudiants ? etc..

La satisfaction

Le besoin en matière d'évaluation peut être de connaître la satisfaction des destinataires des programmes, dispositifs et activités mis en place par une organisation. Sous forme de consultation, ce type d'évaluation portera sur la perception de la satisfaction des personnes interrogées.

Reprenant l'exemple de la formation, les questions ne portent plus sur le contenu comme tel. On cherchera plutôt à savoir si la formation sera utile au destinataire : *est-ce que la formation aidera le destinataire dans son travail quotidien ? Est-ce que la formation était adaptée aux besoins de individus composants le groupe ? etc..*

Comme dans le cas de l'évaluation de la qualité, l'évaluation de la satisfaction s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue.

L'efficacité

Très souvent, les organisations veulent connaître l'efficacité, la performance, voir l'efficience d'un programme en matière d'éthique. Il s'agit alors d'évaluer l'impact de ce dernier sur une série d'indicateurs de performance en matière d'éthique (comportements, attitudes, climat de travail, qualité des relations, etc.). La recherche de résultats positifs est au cœur de ce processus.

Or, comme nous l'avons mentionné plus haut, les corrélations entre programme d'éthique et divers indicateurs peuvent être remises en question. D'ailleurs, la crédibilité même des indicateurs peut être critiquée. L'évaluation coût/bénéfice en matière d'éthique quant à elle correspond à une demande bien réelle, mais elle comporte selon nous plusieurs limites (l'investissement et le temps par exemple, nous y reviendrons dans le chapitre sur les enjeux).

La pertinence

Enfin, on voudra parfois évaluer la pertinence d'un programme éthique. Il s'agit alors vérifier la cohérence du programme en fonction des risques éthiques qu'il cherche à couvrir : *est-ce que le programme éthique répond aux risques éthiques en présence?* Ce type d'évaluation, pour être structurant, doit être complet. Il présuppose d'abord un diagnostic des risques éthiques et une analyse du « climat » dans l'organisation. Il suppose aussi une analyse des approches visant à répondre aux risques (conformité, valeurs) et enfin une analyse de réceptivité dans le milieu.

Ce type d'évaluation, plus complexe, permet d'obtenir un organigramme « polaroid » des besoins (risques) en matière d'éthique et de la « couverture » en présence (infrastructure, politiques,

dispositifs, etc.) et un organigramme « interprétatif » de la cohérence entre les finalités et la « couverture ».

La culture éthique

Une évaluation de la culture éthique prend souvent la forme d'une enquête sur la perception et les attentes qu'on les membres d'une organisation sur le plan éthique. Elle peut aussi porter sur l'actualisation des valeurs organisationnelles, sur les comportements éthiques des membres de l'organisation, sur le climat de travail (dans l'organisation, au sein d'un département ou d'une unité de travail), sur l'exemplarité et le leadership éthique : de la direction, des gestionnaires, des employés. Bref, plusieurs indicateurs du climat éthique peuvent être utilisés.

L'évaluation de la culture éthique est souvent utilisée pour démontrer la pertinence ou l'efficacité d'un programme, d'une infrastructure ou d'un dispositif en matière d'éthique. Or, on peut questionner la validité de cette corrélation. Comment peut-on affirmer avec certitude que se sont les programmes, les infrastructures et les dispositifs en matière d'éthique qui influencent la culture d'une organisation. D'ailleurs, quelques études américaines font plutôt la relation inverse en soutenant que la culture éthique d'une organisation agit sur l'efficacité des programmes, infrastructures et dispositifs en matière d'éthique³⁶.

Les risques éthiques

L'évaluation en matière d'éthique peut aussi porter sur les risques éthiques. Outre un diagnostic préliminaire, l'évaluation des risques éthiques implique une analyse approfondie de ces derniers. Ces analyses peuvent viser les questions suivantes : *Dans quelle mesure les risques afférents à chacune des fonctions et liées à l'éthique ont été clairement identifiés ? Quelles mesures spécifiques ont été prises pour gérer ces risques ? Les processus, pratiques et politiques de l'organisation facilitent-ils le recours à l'éthique et la gestion des risques ? Le type et l'envergure des cas ayant nécessité une intervention et le type de solution apporté étaient-ils adaptés ? Quel est le nombre de cas déviants et quelles sont les réponses qui ont été apportées ?*

L'évaluation des risques éthiques exige donc une analyse de ceux-ci afin de mieux cerner leurs causes, leurs conséquences, leurs solutions et leur évolution.

³⁶ Voir HARNED, Patricia J., Amber LEVANON-SELIGSON et Siddhartha BAVISKA (dirs.), 2005, *National Business Ethics Survey : How Employees View Ethics in Their Organizations, 1994-2005*, Ethics Resource Center, 111 pages et COLLEN G. Waring et C'Anne DAUGHERTY (2004), "Auditing ethics: Make Them an Offer They Can't Refuse", *The Journal of Government Financial Management*: Spring; 53, 1; ABI/INFORM Global.

Le leadership éthique

Le leadership éthique des membres de l'organisation est un autre objet d'évaluation possible. Il s'agit alors de porter un regard objectif sur les comportements et l'attitude des membres de l'organisation. Bien que l'accent soit souvent mis sur l'exemplarité de la direction et des gestionnaires, l'évaluation du leadership éthique peut aussi bien porter sur les comportements et attitude des autres membres de l'organisation : employés, dirigeants syndicaux, répondants en éthique, etc.. Ce type d'évaluation se veut généralement positif dans la mesure où l'on cherche à reconnaître et à valoriser les comportements exemplaires.

Le sens moral

Le sens moral des membres de l'organisation peut aussi être mis sous la loupe. Selon les conceptions de la morale, de l'intégrité ou de l'éthique organisationnelle, divers aspects propres à la « moralité » des individus peuvent être considérés : le type de raisonnement (déontologique, axiologique, conséquentialiste, intérêt personnel, etc.), le dialogue (opportunité de dialogue, facilité au dialogue, qualité du dialogue, etc.), l'altruisme (importance de l'autre dans la prise de décision), les comportements (exemplaires ou déviants) ou l'actualisation des valeurs (sur le plan individuel et organisationnel). L'évaluation du sens moral doit toutefois se faire avec parcimonie, réserve et rigueur de manière à éviter toute analyse subjective et tous blâme erroné ou inutile.

L'évaluation en matière d'éthique couvre ainsi plusieurs aspects c'est pourquoi que nous insistons sur l'importance de procéder à une clarification conceptuelle et à une identification des besoins et objectifs de l'organisation. Cet exercice réflexif permet d'assurer une cohérence et une compréhension commune de la matière à évaluer. Selon l'approche privilégiée, cette clarification conceptuelle peut être faite soit par les évaluateurs et la direction (approche la plus courante) ou, dans une perspective constructiviste telle que le propose Michel Conan, par l'ensemble des membres de l'organisation.

3. COMMENT? APPROCHES ET MÉTHODES

Le besoin et l'objet de l'évaluation étant bien délimités, des choix méthodologiques s'imposent. *Compte tenu de l'objet d'étude et du besoin à combler, quelle approche et quelle méthode sont les mieux adaptées pour produire cette évaluation?*

Les approches

Évaluation hiérarchique

Au niveau des approches, on peut privilégier une évaluation hiérarchique avec évaluateur interne ou évaluateur externe. Cette approche est celle qui se rapproche le plus de la surveillance et du contrôle.

Évaluation consultative

On peut préférer faire une évaluation consultative avec évaluateur interne ou évaluateur externe. Cette approche intégrative peut se faire strictement à l'interne, uniquement à l'externe (auprès des parties prenantes externes (clientèle, fournisseurs, etc.)) ou combiner les deux ensembles. Notons que plus les parties prenantes (internes et externes) sont impliquées dans le processus d'évaluation, plus les résultats apparaîtront comme étant crédibles et légitimes. On peut aussi penser qu'une implication des parties prenantes dans le processus évaluatif facilitera l'appropriation de la démarche éthique de l'organisation.

Autoévaluation

Respectant certains attributs conventionnels de l'éthique (autonomie, responsabilité, réflexion), une approche réflexive peut être envisagée. L'autoévaluation, seul ou en groupe, porte alors sur l'attitude, la posture et les comportements de soi ou des membres du groupe (unité de travail, direction, etc.). Il s'agit alors de favoriser un lieu réflexif et d'offrir des outils propices à la reconnaissance et à l'autocritique par l'individu ou le groupe.

L'auto-évaluation est un modèle intéressant dans la mesure où il interpelle la réflexion du sujet sur des concepts subjectifs. Cette auto-évaluation réflexive s'inscrit dans la perspective d'un cheminement de l'individu ou du groupe. Il s'agit alors non pas uniquement d'une évaluation, mais d'un outil de développement de la compétence éthique en elle-même.

Évaluation réciproque

On peut pousser un peu plus loin cette autonomie évaluative avec une approche d'évaluation réciproque qui nécessite la rencontre d'autrui. Ici, le respect, l'ouverture et le dialogue doivent être au rendez-vous de manière à susciter une évaluation constructive. Bien qu'elle interpelle la réflexion et le dialogue, deux concepts centraux en éthique, la perspective pragmatique de cette méthode pourrait en repousser plus d'un, dans la mesure où elle exige de chaque personne une grande part d'humilité et d'ouverture pour créer un climat de respect et de confiance assez solide pour permettre un dialogue authentique. D'ailleurs, dans le cas contraire, ce type d'exercice pourrait se pervertir en une confrontation.

En contre partie, l'évaluation réciproque, si elle est faite avec délicatesse et diligence, peut être un moyen pour permettre à des personnes qui se côtoient et travaillent ensemble d'évaluer par exemple la façon dont ils vivent les valeurs organisationnelles, de reconnaître leurs bons coups et de se fixer des objectifs pour améliorer leurs points faibles. Dans cette optique, l'évaluation devient un outil d'apprentissage et d'amélioration continue.

Les méthodes

Les méthodes sont elles aussi multiples. Encore ici, les besoins et les ressources vont être déterminants dans les choix qui devront être fait.

Groupe de discussion

Les groupes de discussions ou groupes de travail constituent une des méthodes les plus courantes. Les organisations aiment bien utiliser cette méthode parce qu'elle suscite la participation des membres de l'organisation, qu'elle favorise habituellement leur sensibilisation et stimulent leur engagement face au dossier de l'éthique. Ces bienfaits importants à un coût relativement assez modeste gagnent souvent les organisations. Par ailleurs, l'évaluation consultative ouverte via le dialogue permet parfois d'obtenir des résultats insoupçonnés résultants des interactions entre les individus. De plus, ce processus facilite l'identification des zones consensuelles.

Cependant, ce type d'exercice comporte des risques : il peut parfois de devenir une « thérapie de groupe » ; il peut rester à un niveau assez superficiel compte tenu de la résistance de certains individus au dialogue ou à l'autocensure de ces derniers ; il peut être soumis à l'expression de quelques individus seulement qui ont tendance à prendre la parole constamment, etc.. D'où l'importance d'un(e) animateur (trice) habile.

Entrevues personnelles

Les entrevues personnelles, quelles soit directives ou semi-directives peuvent s'avérer intéressantes dans certains cas, notamment lorsque l'on veut creuser un peu plus loin certains aspects de l'éthique personnelle ou organisationnelle. Si cette méthode permet d'approfondir certaines thématiques, la complaisance dans les réponses des répondants vient teinter les données recueillies. S'il est habituellement aisé de reconnaître certaines trames communes, les points de divergence et de consensus peuvent parfois être plus difficiles à cerner.

Observation participante

L'observation participante ou recherche-action est une autre méthode qui peut être envisagée. Effectuée sur une période assez longue, elle permet, comme les entrevues, de creuser certaines pratiques mais en évitant la complaisance dans les réponses des répondants. Bien que l'objectivité que cette méthode assure constitue un atout indéniable, les ressources financières et la lenteur du processus fait en sorte que peu d'organisation la privilégie.

Statistiques

L'utilisation des statistiques est une autre approche courante. Peu coûteuse, elle permet de rejoindre un échantillon important et de faire des corrélations intéressantes. Ce type de méthode est utile pour prendre rapidement le pouls et peut être combiné avec d'autres méthodes pour approfondir l'analyse.

Par contre, cette méthode peut difficilement tenir compte de l'ensemble des données contextuelles. La vigilance est alors nécessaire pour ne pas faire de conclusions trop hâtives.

Plus spécifiquement pour les organisations publiques, le recours au sondage s'avère une avenue de moins en moins intéressante puisque les fonctionnaires ont été « sur-sondés » au cours des dernières années. Lorsqu'il se fait sur une base volontaire, le taux de participation au sondage est infime.

Examen de documents

L'examen de documents est une méthode qui peut être utilisée pour connaître différents aspects de l'organisation : la culture de l'organisation, les objectifs de l'organisation, le cadre normatif, etc.. Compte tenu de l'objet à évaluer, il peut être pertinent de consulter certains documents.

Peu importe la méthode privilégiée, la structuration et la mise en œuvre du processus d'évaluation doivent aussi faire l'objet de choix. Plusieurs options peuvent être envisagées. Par exemple, la construction du questionnaire (pour sondage ou entrevue) ou du guide de discussion (groupe de discussion) peut être fait à partir des définitions des membres de l'organisation qui elles aussi auront été trouvées via (groupe de discussion, sondage, etc.). Si cette approche constructiviste privilégiée par Michel Conan est intéressante d'un point de vue éthique, parce qu'elle favorise l'implication du sujet dans un processus visant la qualité du vivre-ensemble, d'un point de vue pragmatique cette approche nous apparaît plutôt accablante et irréaliste.

Sur le plan méthodologique, les choix des évaluateurs auront des répercussions non seulement sur le déroulement de l'évaluation, mais aussi sur les résultats et la légitimité de ceux-ci. Par conséquent, il s'avère fondamental de référer aux objectifs de l'évaluation lorsque vient le temps de faire des choix méthodologiques et d'assurer une implication de l'organisation dans le

processus d'évaluation. Cette implication est primordiale pour le bon déroulement du processus d'évaluation et pour une meilleure compréhension des résultats.

Enfin, peu importe la méthode et l'approche choisies, la garantie de confidentialité et de non-nominatif nous apparaît comme étant fondamentale. L'évaluateur doit par conséquent prendre garde, surtout dans de petites organisations où certaines fonctions peuvent facilement être associées à des personnes précises.

QUI ? L'ÉCHANTILLON

Compte tenu du besoin, de l'objet à évaluer, de l'approche et de la méthode privilégiées et des ressources disponibles, la question de l'échantillonnage doit être posée. Comme l'on démontré la majorité des modèles que nous avons répertoriés, la consultation s'avère la méthode la plus courante pour réaliser une évaluation en matière d'éthique. *Qui veut-on consulter? Est-ce que l'on veut consulter qu'un petit groupe, une unité, une direction? Veut-on mesurer les perceptions de certains groupes en fonction de leur catégorie d'emploi (cadres, gestionnaires, secrétaires, professionnels)? Est-ce que l'on veut consulter un groupe représentatif de l'organisation? L'ensemble de l'organisation? Est-ce que l'on veut consulter à l'externe, une partie ou l'ensemble des parties prenantes?*

Le choix de l'échantillonnage est important puisqu'il donne de la crédibilité au processus d'évaluation. Si l'échantillonnage est trop petit, trop restrictif ou inapproprié compte tenu du besoin, les résultats de l'évaluation seront discutables et les suites de la démarche éthique de l'organisation risque d'en souffrir.

| Questions | Possibilités | Commentaires |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>POURQUOI?</p> <p>Les besoins</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pour se protéger • Pour accroître la confiance • Pour une meilleure reddition de compte • Pour faire le point et améliorer les pratiques dans l'organisation • Pour améliorer le programme en matière d'éthique • Pour répondre à une commande de la direction | <ul style="list-style-type: none"> • Identifier, clarifier et, s'il y a lieu, distinguer la demande et les besoins derrière l'évaluation. • Fixer et définir les objectifs de l'évaluation afin de faciliter l'identification des matières à évaluer et les indicateurs qui pourront être développés. |
| <p>QUOI ?</p> <p>L'objet à définir et sa définition</p> | <ul style="list-style-type: none"> • L'infrastructure, les dispositifs, les activités et les programmes • Leur contenu, pertinence, efficacité, qualité et la satisfaction à leur égard • La fréquence des recours aux ressources, dispositifs • La participation aux activités • L'impact des dispositifs sur la culture éthique, sur les comportements et attitudes, etc. • La culture éthique • La perception et les attentes qu'on les membres de l'éthique dans leur organisation • L'actualisation des valeurs • Les comportements éthiques des membres de l'organisation • Le climat de travail (dans l'organisation, au sein d'un département ou d'une unité de travail) • L'exemplarité et le leadership éthique : de la direction, des gestionnaires, des employés • L'impact de la culture éthique sur les comportements • Par exemple : corrélation entre exemplarité des gestionnaires et absentéisme • Les risques éthiques • Dans quelle mesure les risques afférents à chacune des fonctions et liés à l'éthique ont été clairement | <ul style="list-style-type: none"> • Identifier l'objet à évaluer. • Procéder à une clarification conceptuelle pour assurer une cohérence et une compréhension commune de la matière à évaluer (ce qui implique l'obligation de faire des choix). • Sur le plan méthodologique, les choix des évaluateurs auront des répercussions non seulement sur le déroulement de l'évaluation, mais aussi sur les résultats. Par conséquent, il s'avère fondamental de référer aux objectifs de l'évaluation lorsque vient le temps de faire des choix méthodologiques. • Être conscient des conséquences et des effets pervers que l'évaluation est susceptible de provoquer. |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">QUOI ?</p> <p>L'objet à définir et sa définition</p> | <p><i>identifiés ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quelles mesures spécifiques ont été prises pour gérer ces risques ?</i> • <i>Les processus, pratiques et politiques de l'organisation facilitent-ils le recours à l'éthique et la gestion des risques ?</i> • <i>Le type et l'envergure des cas ayant nécessité une intervention et le type de solution apporté étaient-ils adaptés ?</i> • <i>Le nombre de cas déviant et les réponses qui ont été apportées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Le leadership éthique • <i>des membres de l'organisation (dirigeants, gestionnaires, employés, dirigeants syndicaux, des répondants en éthique, etc.)</i> <ul style="list-style-type: none"> • La gouvernance • <i>D'un conseil d'administration, d'une organisation</i> <ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité sociale • <i>La performance sociale et tous ces éléments (philanthropie, engagement communautaire, investissement responsable, etc.)</i> <ul style="list-style-type: none"> • La capacité morale des individus • <i>Le type de raisonnement (éthique, légal, conséquentialiste, intérêt personnel), le dialogue, le comportement (l'intégrité)</i> <ul style="list-style-type: none"> • La perception externe de l'organisation • <i>La perception des parties prenantes quant à l'éthique de l'organisation</i> | |
| <p style="text-align: center;">COMMENT ?</p> <p>Choix méthodologiques et approches</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approches ▪ <i>Évaluation hiérarchique avec évaluateur interne ou évaluateur externe</i> ▪ <i>Évaluation consultative interne et/ou externe (auprès des parties prenantes externes (clientèle, fournisseurs, etc.) avec évaluateur interne ou évaluateur externe</i> ▪ <i>Autoévaluation (de soi ou de son unité de travail) – réflexif</i> ▪ <i>Évaluation réciproque - dialogue</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'évaluation consultative ouverte via le dialogue par exemple est une approche constructiviste qui permet parfois d'obtenir des résultats insoupçonnés et favorise habituellement la sensibilisation</i> • <i>Ce type d'évaluation risque parfois de devenir dans la « thérapie de groupe » et de rester à un niveau superficiel, exige un(e) animateur(trice) habile</i> • <i>La complaisance des répondants peut teinter les résultats.</i> |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodes ▪ <i>Entrevues (directives, semi-directives)</i> ▪ <i>Observation participante, recherche-action</i> ▪ <i>Groupes de discussions, groupes de travail</i> ▪ <i>Statistiques</i> ▪ <i>Examen de documents</i> ▪ <i>Sondage</i> ▪ <i>Construction d'un questionnaire (pour sondage ou entrevue) à partir des définitions des membres de l'organisation via (groupe de discussion, sondage, etc.) – approche constructiviste pour l'élaboration d'un modèle d'évaluation en matière d'éthique</i> ▪ Garantie de confidentialité et non-nominatif | |
| <p style="text-align: center;">QUI?</p> <p style="text-align: center;">Échantillon, envergure de l'opération d'évaluation</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interne ▪ <i>Ensemble de l'organisation</i> ▪ <i>Une sélection représentative de l'organisation</i> ▪ <i>À petite échelle au sein d'un département, d'une unité de travail, par fonction ou corps de travail</i> ▪ Externe ▪ <i>Ensemble ou sélection de parties prenantes</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Le choix de l'échantillonnage varie selon divers facteurs : objectifs, ressources, disponibilité des répondants</i> |

CHAPITRE V – ENJEUX ET LIMITES DE L'ÉVALUATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

Dans ce chapitre, nous allons, sans prétention aucune, aborder les principaux enjeux relatifs à l'évaluation en matière d'éthique. Une partie de ces enjeux ont été décelés au cours de cette présente recherche, d'autre sont issus d'une réflexion que nous avons eue à la suite des accompagnements organisationnels que nous avons fait à l'époque du Laboratoire d'éthique publique.

1. CONTEXTE

Une des plus importante réserve que nous éprouvons à l'égard de l'évaluation en matière d'éthique vient du fait que ce type d'évaluation, peu importe les approches et les méthodes empruntées, ne peut indiquer avec précision l'importance d'une variable contextuelle sur un indicateur.

Par exemple, avec les méthodes que nous avons présentés, il nous apparaît laborieux de déceler les motifs pour lesquelles une valeur est plus ou moins vécus qu'auparavant : *est-ce dû à la mise en œuvre de nouveaux dispositifs éthiques? À l'arrivée d'un leader éthique naturel au sein de l'organisation? Aux mouvements de personnel? À la reconfiguration des locaux? À la restructuration de l'organisation?* Bref, plusieurs variables influencent les comportements au sein des organisations et selon nous il serait utopique de vouloir les isoler pour en évaluer la portée réelle.

La prise en compte du contexte dans le processus d'évaluation s'avère fondamentale. Comme les méthodes répertoriées ne permettent pas son intégration pleine et entière, nous croyons que les évaluateurs devraient garder à l'esprit cette limite et formuler des préambules à cet effet pour tous rapports d'évaluations. Ceci est d'autant plus important pour les études comparées ou longitudinales qui s'inscrivent dans des contextes particuliers.

2. TRANSVERSALITÉ DU DOSSIER DE L'ÉTHIQUE

Les programmes en matière d'éthique n'opèrent pas en vase clos. D'ailleurs, idéalement ils ont été instaurés en complémentarité avec d'autres initiatives (programme de déontologie, processus de dénonciation, modernisation, gestion stratégique, etc.). Conséquemment, il s'avère difficile de déterminer lesquelles de ces initiatives ont véritablement eu des impacts sur les valeurs, les risques, les comportements, le climat, etc.. Le défi serait alors de concevoir l'évaluation en matière d'éthique dans une perspective globale et transversale soit en s'incorporant dans des évaluations qualitatives des autres projets de l'organisation ou inversement en introduisant d'autres aspects que l'éthique dans les modèles évaluatifs.

3. ALLOCATION DES RESSOURCES DANS LE DOSSIER DE L'ÉTHIQUE

Lors du processus évaluatif il faut garder en tête que les premiers investissements (financiers ou humains) dans le dossier de l'éthique sont souvent très limités. Avant de balayer du revers de la main les initiatives éthiques entreprises jusqu'à présent, les décideurs doivent avoir des attentes proportionnelles aux investissements qu'ils ont attribués.

4. TEMPS

La transformation d'une culture organisationnelle ne s'opère jamais très rapidement où lorsque c'est le cas, l'organisation se retrouve en situation de choc qui peut parfois dégénérer une situation de crise. Une transformation de la culture organisationnelle par l'éthique doit être envisagée à long terme. Dès lors, il est nécessaire de considérer l'importance de la variable temps dans le dossier de l'éthique. L'éthique constitue un travail de longue haleine sur les cultures et les mœurs. Vouloir mesurer à court terme ses bénéfices pourrait même s'avérer futile. Nous croyons que les attentes des dirigeants devraient par conséquent être modestes au départ.

5. POSTURE ET RÔLE DE L'ÉVALUATEUR

L'objectivité de l'évaluateur, qu'il soit interne ou externe, comporte certaines limites. D'une part nous croyons que l'évaluateur ne peut faire une totale abstraction de ces opinions morales personnelle et d'autre part, sa sensibilité peut être plus ou moins touchée par les différents témoignages qu'il entend ce qui certes donnera une couleur aux résultats de l'évaluation. Nous croyons que la responsabilité de l'évaluateur est de minimiser au maximum ses apports subjectifs afin de livrer un produit qui soit le plus fidèle possible à la réalité de l'organisation.

Le choix des outils, des méthodes et surtout des approches implique une réflexion théorique et une prise de position de la part de l'évaluateur. Une bonne identification des besoins et des objectifs de l'organisation devrait permettre de réduire les écarts, mais ne peut assurer une objectivité pleine et entière.

6. RÉALITÉ OU PERCEPTION DU RÉELLE

L'évaluation dans le domaine de l'éthique se fait très souvent au niveau de la perception du réel. Comme on cherche à connaître la satisfaction de certains groupes ou à vérifier la qualité du vivre par exemple, on se retrouve nécessairement dans une perspective subjective. Or les évaluations qualitatives subjectives, bien qu'elles permettent d'aller plus loin que les évaluations objectives, comportent plusieurs limites (voir complaisance des répondants).

D'ailleurs, les différents indicateurs qui sont utilisés pour l'évaluation en matière d'éthique concernent souvent davantage la perception du réelle que la réalité elle-même. Dès lors, deux précautions s'imposent.

La première indique que l'évaluateur doit le mieux possible cerner l'orientation de ses indicateurs et questionner leur sens ainsi que le sens que leurs résultats peuvent signifier. Comme le rappelle Michel Conan, l'évaluateur doit se demander : *Est-ce qu'on évalue l'action ou le sens que l'acteur donne à l'action ?* Pour Conan, le 1^{er} travail de l'évaluateur est de se familiariser avec « les modes de construction auxquels adhèrent les acteurs et avec lesquels ils travaillent » (CONAN, Michel, 1998, p. 19) de manière à faire les distinctions qui s'impose entre la réalité et les perceptions du réel.

Comme seconde précaution, l'évaluateur et les destinataires de l'évaluation (souvent la direction) doivent prendre conscience des limites entre le réel et la perception du réel dans leur analyse et ne pas faire de conclusions trop hâtives qui orienteraient la mise en œuvre de certaines initiatives qui elles, viendraient bouleverser le réel. Dans certains cas, les résultats doivent être relativisés ou analysés plus rigoureusement. Nous croyons qu'une certaine prudence s'impose ici et que les évaluateurs doivent toujours garder à l'esprit cette limite de l'évaluation en matière d'éthique.

7. SUBJECTIVITÉ ET COMPLAISANCE DES RÉPONDANTS

Dans une perspective d'analyse qualitative, la subjectivité des répondants peut avoir un impact important tant au niveau de la compréhension des questions que dans la formulation des réponses. Par ailleurs, une certaine complaisance dans les réponses des répondants se manifeste souvent. L'évaluateur doit alors composer avec des réponses complaisantes qui manquent parfois d'autocritique. L'objectivité de l'évaluateur, malgré toutes les bonnes volontés que ce dernier manifeste, est alors ébranlé par des subjectivités influentes.

La complaisance des répondants aussi naturelle et légitime soit-elle, réduit souvent la validité réelle des propos recueillis. En contre partie, les organisations ne doivent pas négliger l'importance de ce type d'information. Bien qu'elles ne soient pas nécessairement véridiques, ces informations indiquent avec authenticité les convictions des répondants et comme on le sait, les convictions sont parfois tout aussi capitales que la réalité en soi.

8. CONSCIENTISATION AUX RISQUES ÉTHIQUES

L'expérience du National Business Ethics Survey³⁷ indique que certains sujets soumis à des entrevues (téléphoniques ou de personne à personne) ne perçoivent pas de facto les risques éthiques. D'ailleurs, le positionnement des individus face aux situations difficiles nous apparaît comme étant problématique.

On constate que c'est seulement lorsque des exemples leurs sont présentés que plusieurs personnes en entrevue sont en mesure de relater d'autres risques éthiques. Quelles en sont les

³⁷ Harned, Patricia J., Amber Levanon Seligson et Siddhartha Baviskar (dirs.), 2005, *National Business Ethics Survey : How Employees View Ethics in Their Organizations, 1994-2005*, Ethics Resource Center, p. 46.

raisons ? Peur de divulguer, même sous le couvert de l'anonymat ; méconnaissance des risques éthiques ; insouciance face aux risques éthiques (ce qui est peu probable) ; incompréhension du concept de risques éthiques ou de concepts connexes (zones à risques, problèmes organisationnels, situations de vulnérabilité, etc.) ou une déficience des questions et définitions de l'enquêteur. Bref, l'évaluation des zones à risque peut à certains égards être problématique et soulever des enjeux qui lui sont propres.

9. QUANTIFIER À TOUT PRIX

Un autre des obstacles sérieux à ce type d'évaluation réside dans la tendance qu'ont les organisations, à constamment vouloir quantifier la performance et obtenir des résultats mesurables. Or, certaines variables de l'éthique comme les valeurs sont à peu près impossible à quantifier : comment identifier dans quelle proportion la valeur de respect est vécue ou mesurer dans quel pourcentage les comportements se sont améliorés au sein de l'organisation? De notre avis, il est peu pertinent de le faire, puisque de telles mesures, parce que non rigoureuses, auraient une très faible signification pour les membres de l'organisation.

10. VOLONTÉ DE COMPARAISON ET RISQUE DE STANDARDISATION

Bien légitimement, les organisations voudront se comparer à d'autre en matière d'éthique. Or, avant de faire des comparaisons, il faudrait s'assurer que les approches, les méthodes, les outils et les modèles d'évaluation utilisés sont suffisamment similaires et compatibles pour se prêter à l'exercice de la comparaison. Mais encore une fois, rappelons que les variables contextuelles ne peuvent pas toujours être isolées de sorte que les résultats à comparer, malgré toute la rigueur voulue, ne pourront jamais être entièrement compatibles. Au même titre, les études longitudinales qui se prêtent à l'exercice de comparaison ne peuvent faire l'économie d'une mise en contexte.

Par ailleurs, vouloir à tout pris comparer les résultats entre les organisations risque de provoquer la standardisation d'un modèle d'évaluation. Or avec cette façon de faire, les organisations pourraient perdre la richesse acquise avec l'élaboration particularisée d'un modèle d'évaluation adaptée et spécifique aux besoins et objectifs de chacune.

11. ACCEPTATION DES RÉSULTATS

La complaisance des organisations sur le plan de l'éthique peut faire en sorte que cette dernière remet en question des résultats « non souhaités » issus de la consultation des membres d'une organisation. Pour éviter de dénie, l'évaluateur devrait impliquer le plus possible l'organisation dans le processus d'évaluation afin d'assurer une responsabilité partagée des résultats. Comme il a été dit, l'identification des besoins et des objectifs, l'identification de l'objet à évaluer, le choix de l'approche d'évaluation, les choix méthodologiques et le choix de l'échantillon vont influencer les résultats. Si l'organisation est impliquée tout au long de ce processus évaluatif, elle devra assumer ses choix et reconnaître la légitimité des résultats.

Compte tenu de la nature de certaines informations que l'on cherche à identifier par un processus d'évaluation en matière éthique, les résultats peuvent parfois être surprenants et dérangeants. Malheureusement, les organisations ont souvent de la difficulté à saisir ces données dans une perspective structurante. Elles préfèrent voir uniquement le « beau côté de la médaille ».

12. RÉCUPÉRATION DE L'ÉVALUATION À DES FINS DE CONTRÔLE

Enfin, un des effets pervers de l'évaluation en matière d'éthique est son risque de récupération à des fins de contrôle. Certaines personnes pourraient voir ce type d'évaluation comme une opportunité pour contrôler les comportements individuels. Lorsqu'une approche par les valeurs est adoptée, une telle récupération pour des fins de contrôle enlèverait toute crédibilité à une démarche éthique et entraînerait une crise de confiance importante de la part des membres de l'organisation envers la direction. L'utilisation qui est faite des résultats de l'évaluation doit se limiter aux besoins préalablement établis et respecter l'esprit de la démarche entreprise.

CONCLUSION

Plusieurs constats émergent de cette recherche exploratoire sur l'évaluation en matière d'éthique. Tout d'abord nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'un domaine de l'éthique en plein essor. Si pour l'instant il existe peu d'écrits consacrés à l'évaluation en matière d'éthique, nous observons toutefois l'émergence d'un certain corpus en la matière. Plusieurs chercheurs et praticiens en éthique appliquée aux organisations s'intéressent désormais à cette problématique, ce qui nous laissent croire que les années à venir pourraient être fructueuse à cet égard. Par ailleurs, une étude plus poussée du corpus de l'évaluation de la performance organisationnelle nous permettrait certainement d'identifier intrinsèquement des éléments d'évaluation en matière d'éthique.

Bien que notre corpus soit réduit, nous avons pu déceler deux approches d'évaluation en matière d'éthique. Ces deux approches sous-tendent deux façons de concevoir l'éthique : une approche de conformité à laquelle est attribuée une fonction de contrôle assez importante et une approche par les valeurs qui vise davantage l'évaluation de la qualité du vivre-ensemble selon différentes variables liées à cette conception de l'éthique (valeurs, réflexion, dialogue, responsabilité, etc.). Par ailleurs quelques-uns des modèles observés se fondaient sur une approche intégrative.

Nous avons aussi constaté que de l'évaluation en matière d'éthique se dégagent plusieurs questions et enjeux. Elle mobilise les questions pourquoi, quoi, comment et qui évaluer? Or les réponses à ces questions soulèvent des enjeux méthodologiques importants auxquels font face les évaluateurs et les organisations qui s'engagent dans un processus d'évaluation en matière d'éthique. Outre ces enjeux d'ordre méthodologique, des enjeux situationnels et systémiques viennent nous interpeller. On peut rappeler ici l'importance du contexte dans le champ de l'éthique, la transversalité du dossier de l'éthique, le peu de ressources humaines et financières accordées au dossier de l'éthique, l'impératif du temps dans le champ de la transformation de la culture éthique des organisations. Des enjeux liés à la subjectivité des personnes interrogées et à la complaisance dont elles peuvent faire preuve, de leur conscientisation aux risques et de la nécessaire distinction à faire entre la réalité et la perception que ces personnes ont de la réalité. Enfin, la posture qu'adopte la direction face à l'évaluation en matière d'éthique provoque elle aussi différents enjeux : l'acceptation des résultats (parfois difficile), la récupération de l'évaluation à des fins de contrôle, la volonté de quantifier à tout prix et le réflexe de vouloir se comparer aux autres sont des points importants qui méritent d'être considérés.

Malgré toutes les embûches et les difficultés qu'elles présentent, nous croyons toutefois que des évaluations en matière d'éthique doivent être réalisées. Nous croyons en effet, que l'évaluation en matière d'éthique, lorsqu'elle est bien réalisée, lorsque tous les partis s'entendent sur les besoins et font preuve d'humilité et d'ouverture, constitue un outil formidable pour une meilleure compréhension du vivre ensemble, pour une consolidation des points forts et une correction des points faibles.

Enfin, comme tous les programmes de gestion, les programmes en matière d'éthique ne faire l'économie d'une évaluation. Il s'agit d'une question de transparence et de responsabilité. Les organisations qui mettent en place des programmes d'éthique ont la responsabilité de procéder à des évaluations afin d'assurer une reddition de compte responsable et ce dans une perspective d'amélioration continue.

BIBLIOGRAPHIE

AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA - Direction de la planification des ressources humaines, responsabilisation et diversité, en collaboration avec le Sous-comité des sous-ministres chargé de la responsabilisation, de la gestion du rendement et des rapports (2005), *Le guide de mise en œuvre sur la CCRGP (Composante du cadre de responsabilisation de gestion lié aux personnes)*, 28 pages.

AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA - Planification et responsabilisation en matière de ressources humaines, *Indicateur - CCRGP*, site Internet : http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/indicators-indicateurs_f.asp, consulté le 10 octobre 2006.

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA (1995), *Rapport du Vérificateur général du Canada, 1995*, Chapitre 1 : La sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement, http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/95menu_f.html, consulté le 10 octobre 2006.

COLLEN G. Waring et C'Anne DAUGHERTY (2004), "Auditing ethics: Make Them an Offer They Can't Refuse", *The Journal of Government Financial Management*: Spring; 53, 1; ABI/INFORM Global.

CONFERENCE BOARD (by Carolyn Kay Brancato et Christian A. Plath) (2005), *Corporate Governance Handbook 2005 : Developments in Best Practices, Compliance, and Legal Standards*, New-York, 137 pages.

CONFERENCE BOARD (dir. Thomas E. Cavanagh, chercheur associé du Global corporate citizenship du Conference Board, Anu Oza, praticienne en responsabilité sociale, Charles J. Bennett, chercheur associé.) (2005), *The Measure of Success: Evaluating Corporate Citizenship Performance*, New-York, 70 pages.

CONFERENCE BOARD, by Ronald E. Berenbeim et Jeffrey M. Kaplan (2004), *Ethics Programs: The Role of the Board: A Global Study*, New-York, 34 pages,

CONFERENCE BOARD, by Ronald E. Berenbeim et Jeffrey M. Kaplan (2004), *Ethics Programs: The Role of the Board: A Global Study*, New-York, 34 pages.

CONFERENCE BOARD (2004), "Measuring the Performance of Corporate Ethics Programs : Creating an Ethics Performance Story", *Briefing*, Juillet, 7 pages.

CONFERENCE BOARD, by Ronald E. Berenbeim et Jeffrey M. Kaplan (2004), *Ethics Programs: The Role of the Board: A Global Study*, New-York, 34 pages.

PLAMONDON, Robert, David ZUSSMAN et William NEVILLE (2002), *Une vérification en 10 étapes de la gouvernance pour les conseils d'administration des sociétés et agences gouvernementales*, Forum des politiques publiques, Ottawa, 49 pages.

ETHICS RESSOURCE CENTER, *Ethics Effectiveness Quick-test: Short form*, 1997, <http://www.ethics.org/>, consulté le 13 janvier 2006.

HARNED, Patricia J., Amber LEVANON-SELIGSON et Siddhartha BAVISKA (dirs.), 2005, *National Business Ethics Survey : How Employees View Ethics in Their Organizations, 1994-2005*, Ethics Ressource Center, 111 pages.

LECOURS, Pierre, Centre d'éthique en milieu de travail, Santé Canada, (2006). *L'instrument de mesure du climat éthique développé par le Centre d'éthique en milieu de travail de Santé Canada*, document préparé pour l'atelier portant sur « L'évaluation en matière d'éthique » lors du 8^{ème} colloque annuel de l'Association des praticiens en éthique du Canada - Région du Québec, www.epac-apec.ca/2006-ConferenceQuebec.htm., consulté le 25 septembre 2006.

LEGAULT, Georges A. (2006). *Évaluer : pourquoi, quoi et comment?*, présentation dans le cadre du 8^{ème} colloque annuel de l'Association des praticiens en éthique du Canada – section Québec, www.epac-apec.ca/2006-ConferenceQuebec.htm., consulté le 25 septembre 2006.

METRUS GROUP & WORKING VALUES, *The Ethics Risk Assessment*, <http://www.metrus.com/products/ethics-risk-assessment.html>, consulté le 13 juin 2006.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA, Site Internet du Chef – Service d'examen, http://www.forces.gc.ca/crs/pages/about_f.htm, consulté le 10 octobre 2006.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA, *L'auto-évaluation des contrôles*, http://www.forces.gc.ca/crs/pages/methods_f.htm#anchorcontrol, consulté le 12 juin 2006.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA, *Évaluation de base des valeurs et du raisonnement éthique, Rapports sur l'évaluation de base des valeurs et du raisonnement éthique et Résultats du sondage sur l'éthique de la défense*, http://www.dnd.ca/CRS/ETHICS/dep/index_f.asp, consulté le 15 juin 2006.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DU CANADA, *Évaluation du climat éthique par le chef*, http://www.dnd.ca/ethics/risk/assess_f.asp, consulté le 13 juin 2006.

PLAMONDON, Robert, David ZUSSMAN et William NEVILLE (2002), *Une vérification en 10 étapes de la gouvernance pour les conseils d'administration des sociétés et agences gouvernementales*, Forum des politiques publiques, Ottawa, 49 pages.

PRÉMONT, Karine (2003), *Les indicateurs de performance et les tableaux de bords*, Collection des notes de recherche du Laboratoire d'éthique publique, École Nationale d'administration publique, 31 pages.

SHACKLOCK, CONNORS, GORTA et TOOLE (2004), *Exploring the public-private divide : An initial comparison of some integrity assessment tools*, paper presented to the Australasian Political Studies Association Conference, University of Adelaide. http://www.adelaide.edu.au/apsa/docs_papers/, consulté le 22 juin 2006.

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA, *Direction générale de la vérification et de l'éthique (2003), Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour le programme d'éthique de TPSGC*, 29 pages.

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA, *Direction générale de la vérification et de l'examen (2001), Gérer et atteindre le rendement (GAR) : Guide du gestionnaire*, 59 pages.

U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE (2004), *Business Ethics : A manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies*, Washington, 333 pages.

