

IDENTITÉ, ÉQUILIBRE ET RECONNAISSANCE

MOBILISATION
VIVRE ENSEMBLE
OBJECTIVITÉ
TRANSPARENCE
COHÉRENCE
ACTION

JUGEMENT
CRITIQUE

ENGAGEMENT
DIALOGUE

SOLUTION
VIABLE

RECONNAISSANCE

RELATIONS
APPROCHE DE MÉDIATION

ÉQUIPE

VALEURS

PARTENARIAT

RESPECT ÉQUILIBRE

VISION

INTERACTION

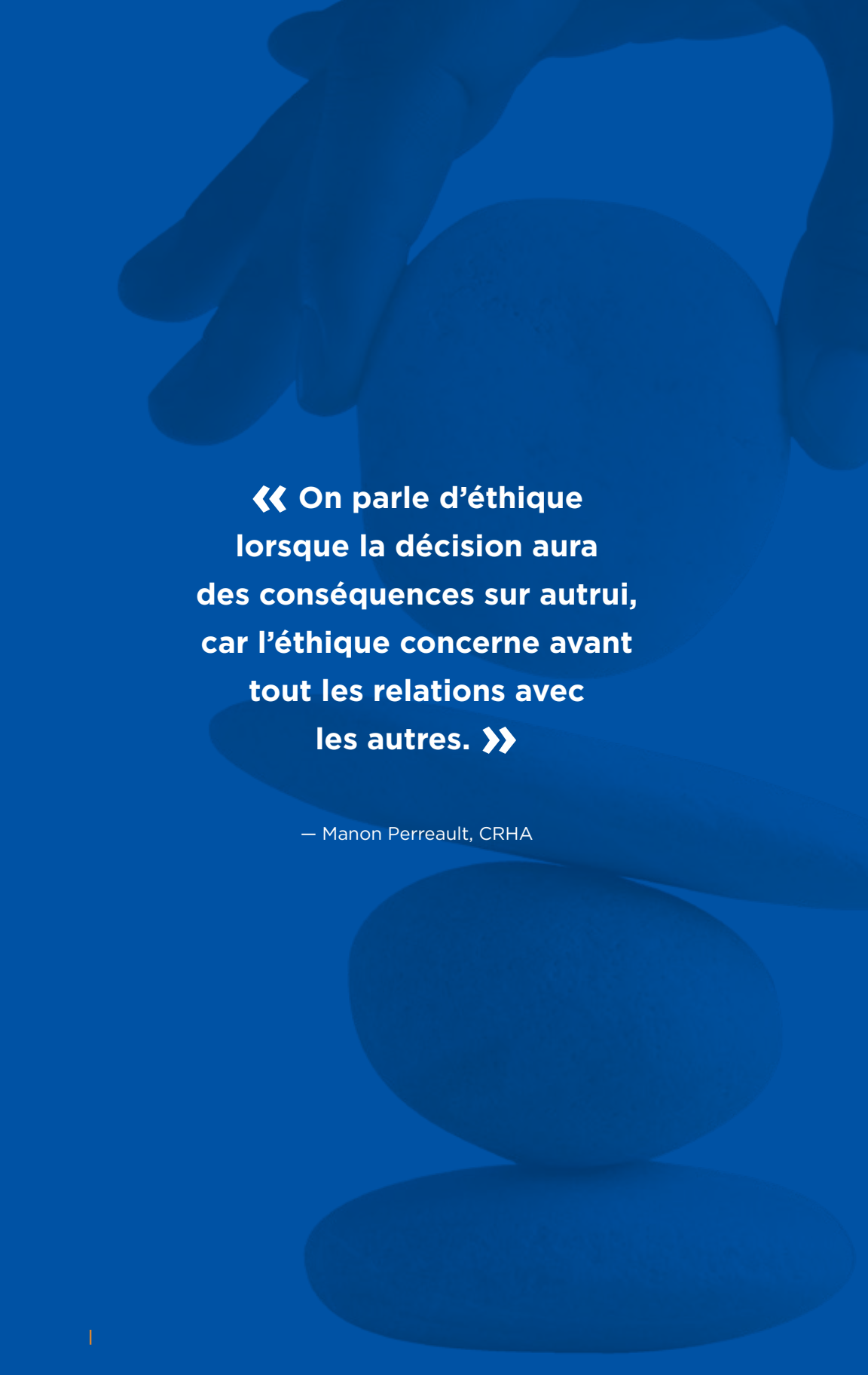
PROFESSION

Guide de réflexion éthique

des cadres de CPE, CPE/BC et BC



ASSOCIATION
des CADRES des CPE

A hand is shown from the top, holding a large, glowing blue sphere. The background is a dark blue gradient. The text is centered in white.

**« On parle d'éthique
lorsque la décision aura
des conséquences sur autrui,
car l'éthique concerne avant
tout les relations avec
les autres. »**

— Manon Perreault, CRHA

Sommaire

Introduction	4
Les relations	
La relation contractuelle avec les parents	8
La relation de service avec les parents	10
La relation avec le conseil d'administration	12
La relation avec le personnel	14
La relation avec les pairs	16
La relation avec la profession et l'ACCPE	18
La relation avec les partenaires	20
La relation avec la communauté	22
La relation avec les enfants	24
Ressources et bibliographie	26
Crédits	27

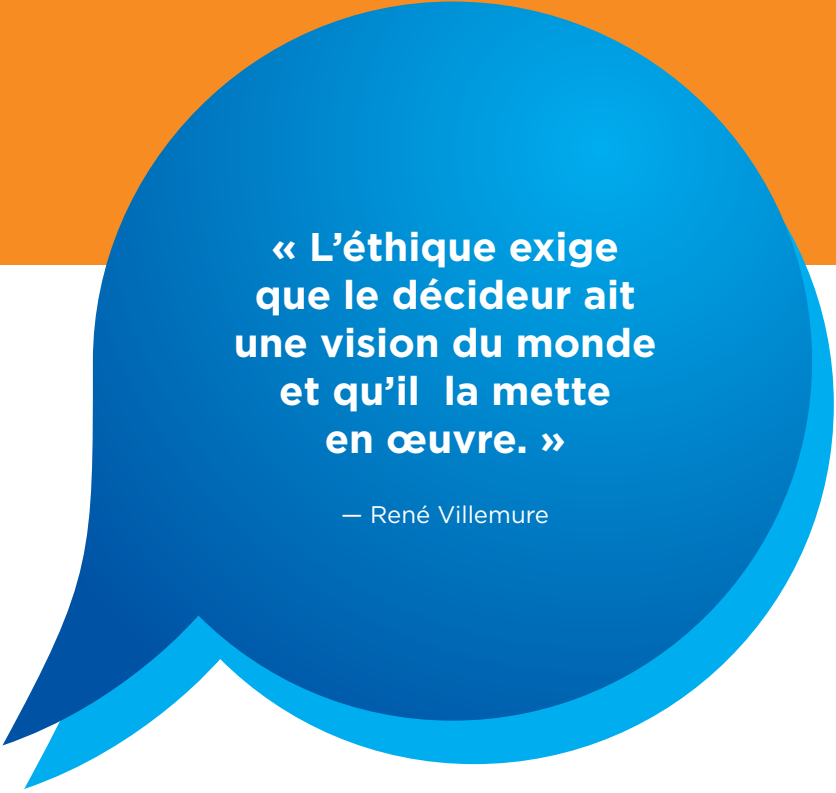
Introduction et mise en contexte

L'éthique ne doit pas être un mot fourre-tout permettant de se donner bonne conscience lorsque quelque chose dérape. Elle est plutôt la lunette à travers laquelle les gestionnaires en CPE/BC peuvent et devraient analyser toute situation non encadrée par une loi, une norme ou un règlement déjà prescrits. Outil d'accompagnement professionnel, l'éthique vient proposer un mode d'autorégulation qui résulte directement de la réflexion entreprise par un individu ou un groupe. Ce processus est nécessaire : il vise à réduire l'arbitraire, à assurer l'équité et à éviter les abus de pouvoir. En bref, à améliorer le « bien-vivre ensemble ».

Pourquoi se doter d'un guide de réflexion éthique ?

Les responsabilités des gestionnaires d'entreprise s'exercent à travers une multitude de décisions. Nombre d'entre elles doivent être prises en regard de politiques ou d'un cadre légal et réglementaire. Mais l'humain étant ce qu'il est, tout ne peut pas être régi. Ayant à jongler quotidiennement avec les ressources et les relations humaines, les gestionnaires sont souvent appelés à poser des gestes qui nécessitent une grande dose de doigté, de souplesse, de diplomatie, de compétence, de créativité, d'agilité managériale, de savoir-faire, de savoir-être et de courage.

Les cadres en CPE/BC sont des gestionnaires à haut niveau de responsabilité; pour l'ensemble de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles qui doit être mise en place, maintenue et améliorée, on leur a accordé une importante marge de manœuvre. Celle-ci doit être utilisée à bon escient et de façon efficiente, d'autant plus que le réseau s'inscrit fièrement dans le mouvement de l'économie sociale. Le côté économique et le côté social doivent constamment être pensés dans une logique d'équilibre et non de profit pécuniaire. Les valeurs qui guident une décision éthique doivent refléter la finalité sociale de la corporation.



« L'éthique exige
que le décideur ait
une vision du monde
et qu'il la mette
en œuvre. »

— René Villemure

Porter les conséquences d'avoir pris des décisions difficiles constitue une lourde responsabilité. Dans certaines situations non réglementées, les gestionnaires auront donc à déterminer la solution la plus juste et la plus acceptable moralement pour la corporation et ses parties prenantes, pour l'ensemble du personnel et même pour la société au sens large. **Pour parvenir à déterminer une solution viable, respectueuse et juste, les gestionnaires seront appelées à mener une réflexion éthique, démarche qui fait appel à l'autonomie, à la liberté et au jugement.** Il sera donc important de prendre en compte les impacts de chaque décision autant sur l'environnement humain que l'environnement organisationnel.

Il ne faut pas oublier que les gestionnaires sont les premières personnes garantes de l'image publique de la corporation. Un CPE/BC qui agit de manière responsable bénéficie d'une image de marque plus positive, ce qui renforce nécessairement la confiance des différents acteurs impliqués envers la corporation : les parents, le personnel, les partenaires, les pairs et l'opinion publique. De plus, une gestion éthique peut conduire à une organisation plus solide et plus durable, puisqu'elle assure une plus grande cohérence entre les valeurs de la corporation et les actions qui y sont entreprises.

Démarche de co-construction

Avec ses membres, l'Association des cadres des CPE a mené un processus de co-construction d'un guide de réflexion ou de délibération éthique. Cette démarche et le présent guide qui en a découlé ont comme objectif de soutenir les gestionnaires des CPE, des CPE/BC et des BC du Québec dans leurs pratiques au quotidien et non d'encadrer la prise de décision. Dans l'exercice de leur profession, les directrices générales, les directeurs généraux, les directrices adjointes et les directeurs adjoints sont quotidiennement contraints à prendre des décisions difficiles, dans des contextes qui peuvent parfois être tendus et émotifs. Cela exige du **courage** pour leur faire face, de la **compétence d'analyse**, afin de bien documenter les décisions et de pouvoir montrer leur pertinence, ainsi que de la **compétence en communication**, afin de maintenir le lien de confiance avec les personnes concernées.

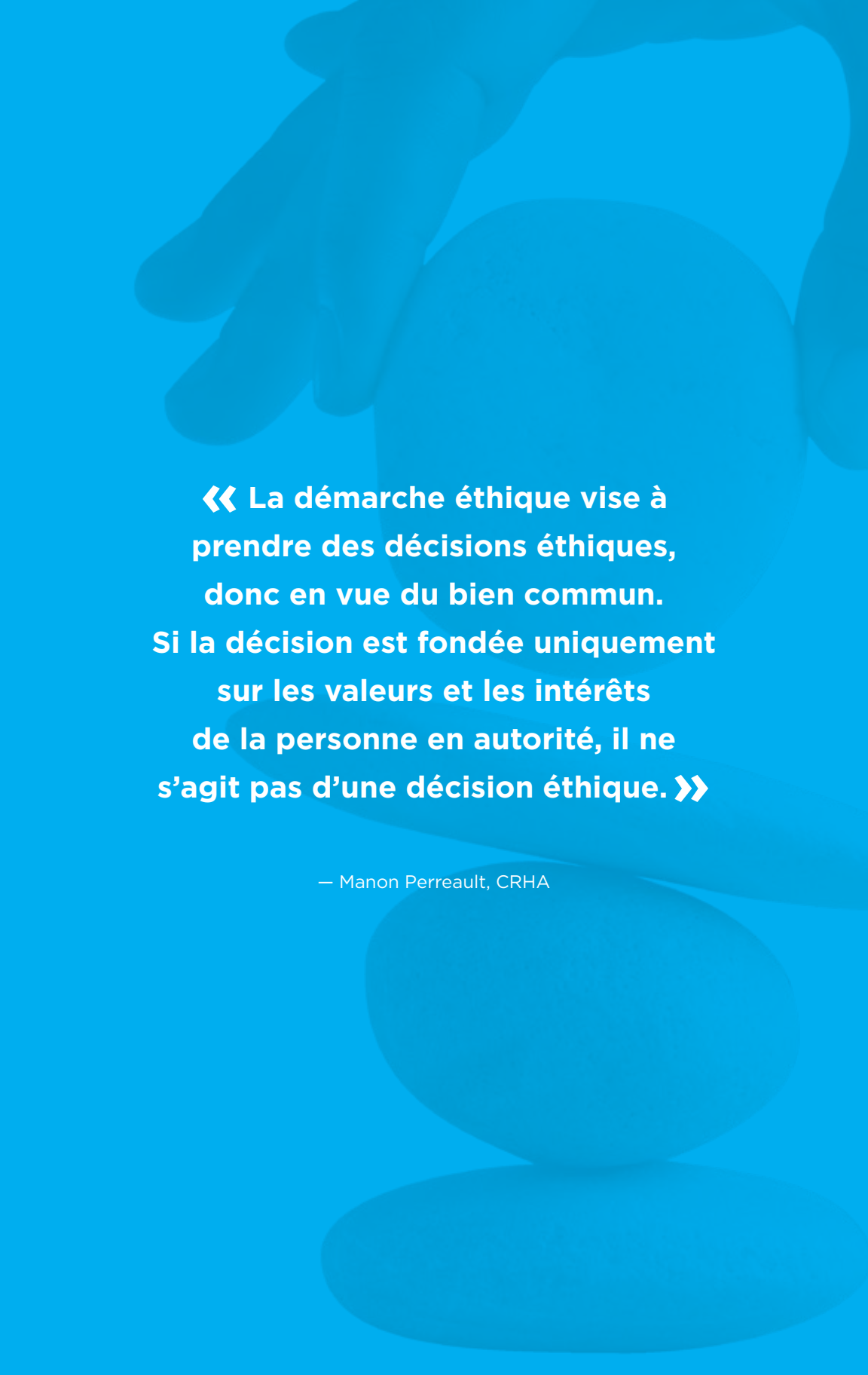
S'inspirant des échanges tenus lors de la démarche de co-construction à laquelle ont participé à l'hiver 2023 une centaine de membres, l'ACCPE propose ici certaines balises éthiques. Celles-ci sauront accompagner les réflexions des gestionnaires et soutenir le renforcement de leur professionnalisme.

Présentation du guide et démarche proposée

Chaque partie de ce guide présente les étapes d'une réflexion éthique que peuvent engager les gestionnaires avec l'une ou l'autre des relations qu'elles entretiennent dans le cadre de leur mandat. Pour chacune de ces relations, les décisions feront appel à des considérations différentes; par exemple, selon qu'il s'agisse d'un problème lié aux parents ou à un organisme partenaire, on aura la liberté d'évaluer plutôt les conséquences de ses actions sur l'environnement, l'importance de promouvoir la diversité et l'inclusion ou les intérêts à long terme de l'entreprise plutôt que de simples bénéfices à court terme.

Dans ce guide, chacune des relations engagées par les gestionnaires dans le cadre de leur travail (relations avec les parents, avec le personnel, avec le conseil d'administration, avec la profession et l'Association des cadres des CPE, avec les partenaires, avec la communauté, avec les enfants, avec les pairs et l'équipe de direction) **fait l'objet d'une section spécifique, ainsi présentée :**

- **Mise en contexte**
- Quelques **exemples** de situations, d'enjeux qui nécessitent une prise de décision
- **Valeurs et principes directeurs** rattachés à la relation dont il faut s'inspirer et qui éclairent la prise de décision
- **Cheminement d'une démarche éthique :** quelques questions pour accompagner la réflexion
- **Évaluation de la décision :** passer au crible de l'équité, de l'exemplarité et de l'impartialité.

A hand is shown holding a globe of the Earth. The background is a solid blue color. The hand is positioned at the top left, with fingers wrapped around the globe. The globe is centered in the upper half of the image. The text is centered in the middle of the image.

« La démarche éthique vise à prendre des décisions éthiques, donc en vue du bien commun. Si la décision est fondée uniquement sur les valeurs et les intérêts de la personne en autorité, il ne s'agit pas d'une décision éthique. »

— Manon Perreault, CRHA

La relation contractuelle

gestionnaire – parents

MISE EN CONTEXTE

La relation entre les gestionnaires et les parents et leurs enfants s'inscrit en tout premier lieu dans une relation contractuelle. L'organisation doit faire connaître et respecter les normes qui relèvent du législatif et du réglementaire, des politiques et de la régie interne.

La posture éthique de la gestionnaire l'invite à prendre la meilleure décision possible pour préserver cette relation. Dans ce contexte, en tenant compte des précédents que toute décision peut créer, il est recommandé de bien documenter l'analyse d'impact de la décision sur l'enfant, sur les parents, sur la santé organisationnelle et financière de l'organisation.

Certaines situations pour lesquelles il n'existe peut-être aucune règle clairement établie peuvent contraindre à prendre des décisions difficiles.

QUELQUES EXEMPLES

- 1 Un service doit prendre fin parce que le parent est incapable de payer.
- 2 Un parent prend le personnel à partie, car il se sent lésé dans ses droits.
- 3 Un parent veut changer son enfant de groupe.

VALEURS ET LES PRINCIPES DIRECTEURS

- L'impartialité, l'équilibre et la constance
- La respect et confidentialité concernant l'enfant et sa famille
- La communication transparente et l'écoute bienveillante
- Le bien commun

AIDE À LA DÉCISION : QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE FACE À UN DILEMME ÉTHIQUE ?

Y a-t-il une loi, un règlement, une norme ou une directive qui encadre la gestion de cette situation ?

OUI

La gestionnaire appliquera ceux-ci, en gardant en tête que le savoir-être et l'ouverture sont des compétences à maîtriser ou à développer.

NON

Quelles sont les options ou les décisions possibles ? Selon les options, quelles sont les conséquences possibles ?

CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE : QUELQUES QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION

Poussez votre réflexion en soulevant notamment les questions suivantes :

- Ai-je transmis toutes les informations concernant les rôles, responsabilités, mission et mandats du CPE/BC ?
- Ai-je écouté et collaboré avec le parent ?
- Ai-je adopté une attitude de médiation ?
- Ai-je respecté la confidentialité des renseignements personnels ?

Après avoir évalué chaque option et ses conséquences, déterminez l'option la plus éthique, soit celle qui préservera le mieux l'équilibre entre la santé de la relation contractuelle avec le parent et la santé de la corporation.

ÉVALUATION DE LA DÉCISION : PASSER AU CRIBLE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXEMPLARITÉ ET DE L'IMPARTIALITÉ

Dans une volonté de maintenir une relation saine avec les parents utilisateurs de son milieu, la gestionnaire prend la décision qui semble la plus juste, puis la confirme en la passant au crible de questions supplémentaires :

- ✕ Comment ai-je accueilli les critiques et les plaintes des parents ?
- ✕ Est-ce que la décision que je prends comporte plus de bénéfices que de désagréments ? Est-ce qu'elle risque de provoquer des conflits ou de créer des malaises supplémentaires ? Est-ce que je réplique à la situation par un autre manquement éthique ?
- ✕ Ai-je les compétences pour assurer des liens professionnels entre le CPE/BC et la famille en établissant un partenariat gagnant-gagnant ?
- ✕ Est-ce que j'ai divulgué toute relation que j'entretiens avec un parent, ou tout don que j'ai reçu, dans un souci de transparence et d'impartialité ?
- ✕ Est-ce que je m'assure que les parents et le personnel connaissent et comprennent les règles du CPE/BC ?
- ✕ Serais-je à l'aise de défendre ma décision publiquement ?
- ✕ Ma décision pourrait-elle servir d'exemple dans une situation semblable ?
- ✕ Si un administrateur avait pris cette décision, est-ce que je me sentirais à l'aise de la faire appliquer ?
- ✕ Est-ce que je considérerais ma décision comme un choix à privilégier, si c'était moi qui en subissais les conséquences ?

La relation de service

gestionnaire – parents

MISE EN CONTEXTE DE LA RELATION

Les gestionnaires ont la responsabilité d'élaborer et d'appliquer les politiques visant à assurer la qualité des services aux enfants par le biais notamment du projet éducatif. Certaines situations amènent à gérer des plaintes des parents relativement aux services rendus par l'organisation ou le personnel.

Pour prendre la meilleure décision possible dans ces contextes, il est recommandé d'adopter une approche de médiation basée sur le respect des parents et celui au personnel éducateur ou autres employés concernés. Comprendre tous les aspects de la situation est la première étape, afin d'être en mesure de suggérer des solutions à la problématique soulevée.

Certaines situations pour lesquelles il n'existe aucune règle clairement établie peuvent contraindre à prendre des décisions difficiles.

QUELQUES EXEMPLES

- 1 Le CPE/BC n'a pas les ressources pour répondre adéquatement aux besoins d'un enfant à défis particuliers et ne peut pas ou plus offrir les services.
- 2 Un parent exprime sa perception d'une absence de collaboration, manifeste une insatisfaction face à la qualité d'un service reçu par le CPE/BC, pour le développement de son enfant.

VALEURS ET LES PRINCIPES DIRECTEURS

- La primauté des parents dans l'éducation de leurs enfants
- Le partenariat et respect
- La communication transparente et l'écoute bienveillante
- Le bien commun
- Le non-jugement

AIDE À LA DÉCISION : QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE FACE À UN DILEMME ÉTHIQUE ?

Y a-t-il une loi, un règlement, une norme, un programme, des politiques, une régie interne ou une directive qui encadrent la gestion de cette situation ?

OUI La gestionnaire appliquera ceux-ci, en gardant en tête que le savoir-être, l'empathie et l'ouverture sont des compétences à maîtriser ou à développer.

NON Quelles sont les options ou les décisions possibles ? Selon les options, quelles sont les conséquences possibles ?

CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE : QUELQUES QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION

Poussez votre réflexion en soulevant notamment les questions suivantes :

- Le personnel concerné est-il bien au fait des valeurs et des principes directeurs du CPE/BC ? Est-ce que j'ai fait en sorte que le personnel les connaisse, les respecte et les intègre ?
- Ai-je écouté et collaboré avec le parent ?
- Ai-je participé aux rencontres individuelles ?
- Ai-je une bonne connaissance du développement de cet enfant ?
- Ai-je conscience que pour faciliter les relations avec les parents, je dois informer, expliquer, planifier, élaborer des solutions, encadrer, accueillir, accompagner ?
- Ai-je trouvé un lieu et un temps pour informer les parents et échanger avec eux sur le développement de leur enfant ?

Après avoir évalué chaque option et ses conséquences, déterminez l'option la plus éthique, soit celle qui préservera le mieux l'équilibre de la relation entre le parent et le gestionnaire, en regard du meilleur intérêt de leur enfant.

ÉVALUATION DE LA DÉCISION : PASSER AU CRIBLE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXEMPLARITÉ ET DE L'IMPARTIALITÉ

Dans une volonté de maintenir une relation saine avec les parents utilisateurs de son milieu, la gestionnaire prend la décision qui semble la plus juste, puis la confirme en la passant au crible de questions supplémentaires :

- ✕ Est-ce que la décision que je prends comporte plus de bénéfices que de désagréments ? Est-ce qu'elle risque de provoquer des conflits ou de créer des malaises supplémentaires ? Est-ce que je réplique à la situation par un autre manquement éthique ?
- ✕ Suis-je en mesure de respecter les compétences des parents, de les secondar et de les soutenir dans leur rôle parental ?
- ✕ Ai-je utilisé mes compétences de gestion pour assurer des liens professionnels entre le personnel du CPE/BC et la famille en établissant un partenariat gagnant-gagnant ?
- ✕ Ai-je réussi à adapter mes interventions à la personne, en tenant compte de sa réalité, de ses besoins, de ses différences ?
- ✕ Serais-je à l'aise de défendre ma décision publiquement ?
- ✕ Ma décision pourrait-elle servir d'exemple dans une situation semblable ?
- ✕ Si un administrateur avait pris cette décision, est-ce que je me sentirais à l'aise de la faire appliquer ?
- ✕ Est-ce que je considérerais ma décision comme un choix à privilégier, si c'était moi qui en subissais les conséquences ?

La relation

gestionnaire - conseil d'administration

MISE EN CONTEXTE DE LA RELATION

La relation de la gestionnaire avec le conseil d'administration de son CPE/BC est d'abord une relation d'employeur à employée. Cette relation s'inscrit toutefois dans un partenariat privilégié qui l'amène à jouer un rôle essentiel quant à son influence sur les orientations du conseil d'administration et sur les décisions.

Les membres du C.A. des CPE/BC ne sont pas toutes des personnes ayant une expérience dans le domaine. C'est pourquoi il relève de la direction générale de mettre en place des dispositifs de formation continue sur leurs rôles, leur champ d'intervention et leurs obligations éthiques et déontologiques.

La relation de partenariat entre le C.A. et la direction du CPE/BC ainsi que la posture éthique de la directrice générale invitent celle-ci à prendre la meilleure décision possible pour préserver la cohérence des orientations et la relation de soutien mutuel. Lorsqu'il s'agit de présenter des dossiers au C.A., il est important d'aborder tous les aspects positifs et négatifs de la décision de manière impartiale. Lorsque les gestionnaires sont confrontées à des interventions du C.A. qui dépassent ses rôles et fonctions, il est important de pouvoir aborder ces situations de manière à minimiser toute confrontation qui pourrait menacer le partenariat.

Il est donc recommandé de bien informer le C.A., afin que les administrateurs ne se placent pas en instance d'appel des décisions prises par la direction, particulièrement si des remises en question sont soulevées par le personnel.

QUELQUES EXEMPLES

- 1 Les rôles et responsabilités respectifs des gestionnaires et des membres du C.A. ne sont pas compris.
- 2 Des informations appartenant au C.A. ne sont pas tenues confidentielles.
- 3 Un administrateur intervient directement auprès de l'éducatrice de son enfant par rapport à une décision impopulaire adoptée par le C.A.
- 4 Des liens personnels ou privilégiés sont entretenus entre un membre du C.A. et un membre de l'équipe de direction ou du personnel.

VALEURS ET LES PRINCIPES DIRECTEURS

- La loyauté
- La conduite exemplaire
- La bonne foi et l'intégrité
- La confidentialité
- L'absence de conflit d'intérêts
- L'engagement
- La clarification et le respect des rôles de chacun

AIDE À LA DÉCISION: QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE FACE À UN DILEMME ÉTHIQUE?

Y a-t-il une loi, un règlement, une norme, une directive ou un autre code de comportement éthique pour les administrateurs qui encadre la gestion de cette situation?

OUI

La gestionnaire appliquera ceux-ci, en gardant en tête que le savoir-être, l'empathie et l'ouverture sont des compétences à maîtriser ou à développer.

NON

Quelles sont les options ou les décisions possibles? Selon les options, quelles sont les conséquences possibles?

CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE: QUELQUES QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION

Poussez votre réflexion en soulevant notamment les questions suivantes :

- Est-ce que j'assume la gestion des ressources humaines, des finances ou des immobilisations du CPE/BC en regard de mes rôles et responsabilités ?
- Est-ce que je m'assure de bien camper les rôles de chacun (administrateurs / équipe de direction) par de l'information et de la formation ? Ai-je transmis toute la documentation nécessaire aux fonctions d'administrateurs ?
- Ai-je pris le temps de bien intégrer les nouveaux administrateurs ?
- Est-ce que mon C.A. connaît et applique les politiques, les règlements, la régie interne, les lois et règlements et directives du CPE/BC en regard des rôles et responsabilités qui lui incombent ?
- Est-ce que je m'acquitte avec loyauté et intégrité de ma tâche en lien avec le C.A. de mon CPE/BC ?
- Est-ce que je fais preuve de savoir-être et de savoir-faire managérial ?
- Est-ce que j'agis avec transparence, afin de permettre aux administrateurs de prendre les meilleures décisions ? Ai-je divulgué tout conflit d'intérêt, véritable ou apparent, que je pourrais avoir en regard des décisions que doit prendre le C.A., qui pourrait influencer sa compréhension des enjeux ou qui pourrait mettre à mal la saine gouvernance de la corporation ?
- Est-ce que j'accorde de l'importance à l'ouverture aux points de vue et à la recherche active de solutions, afin d'améliorer de façon constante la gouvernance de l'organisme ?

Après avoir évalué chaque option et ses conséquences, déterminez l'option la plus éthique, soit celle qui préservera le mieux la santé de la relation entre la gestionnaire et son CA et la pérennité de la corporation.

ÉVALUATION DE LA DÉCISION : PASSER AU CRIBLE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXEMPLARITÉ ET DE L'IMPARTIALITÉ

Dans une volonté de maintenir une relation saine avec le conseil d'administration et ses membres, la gestionnaire prend la décision qui semble la plus juste, puis la confirme en la passant au crible de questions supplémentaires :

- ✕ Est-ce que la décision que je prends comporte plus de bénéfices que de désagréments ? Est-ce qu'elle risque de causer de nouveaux problèmes de gouvernance, de gestion ou de ressources humaines ? Est-ce que je réplique à la situation par un autre manquement éthique ?
- ✕ Est-ce que je traite tous les administrateurs avec les mêmes égards ?
- ✕ Est-ce que je fais preuve de loyauté envers la corporation et mon employeur, nonobstant les situations conflictuelles vécues ?
- ✕ Est-ce que j'ai agi en cohérence avec ce qu'on attend de mon rôle de gestionnaire ?
- ✕ Si un administrateur prenait cette décision, est-ce que je me sentirais à l'aise de la faire appliquer ?
- ✕ Serais-je à l'aise de défendre ma décision publiquement ?
- ✕ Ma décision pourrait-elle servir d'exemple dans une situation semblable ?
- ✕ Est-ce que je considérerais ma décision comme un choix à privilégier, si c'était moi qui en subissais les conséquences ?

La relation

gestionnaire – personnel

MISE EN CONTEXTE

La qualité des services éducatifs, le bien-être et la sécurité des enfants reposent sur l'engagement des éducatrices et autres membres du personnel. Les gestionnaires ont la responsabilité de développer des approches mobilisatrices en intégrant le plus possible le personnel dans l'élaboration des politiques organisationnelles, de favoriser leur développement et d'assurer le support nécessaire devant les défis rencontrés dans leur travail.

Dans cette relation avec les éducatrices et les autres membres du personnel, les cadres doivent parfois prendre des décisions difficiles; une intervention est quelquefois requise pour recadrer des manquements aux politiques garantissant la qualité des services ou qui menacent la sécurité des enfants, pour maintenir l'harmonie et le professionnalisme des relations de travail et pour établir ce qu'il faut mettre en place pour éviter la répétition de tels événements.

Quand surviennent ces situations, la posture éthique de la gestionnaire l'invite à prendre la meilleure décision possible pour préserver la relation.

QUELQUES EXEMPLES

- 1 Un membre du personnel dénonce la détérioration du climat de travail, un conflit, une situation de harcèlement.
- 2 L'organisation des horaires de vacances indispose le personnel.
- 3 Un membre du personnel se sent lésé dans ses droits et manifeste son mécontentement.
- 4 Un conflit éclate entre des membres du personnel.
- 5 Le taux d'absentéisme non justifié est en hausse.
- 6 Un membre du personnel a posé un geste répréhensible en regard de sa tâche ou de sa profession.
- 7 Une directrice adjointe manque de courage managérial et reste passive dans une situation qui nécessite d'agir.

VALEURS ET LES PRINCIPES DIRECTEURS

- L'épanouissement, le plaisir et le bonheur du personnel
- La conduite exemplaire, l'exemplarité
- Le respect de la confidentialité
- Le courage managérial
- L'impartialité, la justice et l'équité
- La bienveillance, l'écoute, la considération
- La santé du climat de travail
- Le travail d'équipe et la collaboration
- Le développement professionnel

AIDE À LA DÉCISION: QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE FACE À UN DILEMME ÉTHIQUE ?

Y a-t-il une loi, un règlement, une convention collective, un contrat de travail, une norme, des politiques ou une directive qui encadrent la gestion de cette situation ?

OUI

La gestionnaire appliquera ceux-ci, en gardant en tête que le savoir-être, l'empathie et l'ouverture sont des compétences à maîtriser ou à développer.

NON

Quelles sont les options ou les décisions possibles? Selon les options, quelles sont les conséquences possibles ?

CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE: QUELQUES QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION

Poussez votre réflexion en soulevant notamment les questions suivantes :

- Ai-je participé à l'évaluation et à la discipline du personnel ?
- Est-ce que j'ai le courage d'intervenir dans une situation difficile ?
- Me suis-je assuré que le personnel dispose des meilleurs outils de travail ?
- Ai-je incité mon équipe à développer un esprit critique et de collaboration ?
- Ai-je mis en place des processus de consultation et favorisé la communication efficace et positive, notamment par l'écoute active ?
- Ai-je accordé ma confiance au personnel ?
- Est-ce que je stimule leurs initiatives et apporte du soutien en ce sens ?
- Fais-je preuve de discrétion dans mes échanges ?
- Suis-je juste et équitable dans la gestion des relations de travail, afin de créer et maintenir la confiance avec le personnel ?
- Est-ce que je sais adapter mes interventions à la personne, en tenant compte de sa réalité, de ses besoins et de ses différences ?
- Est-ce que je possède tous les outils managériaux pour reconnaître la force des compétences complémentaires de mon personnel ?
- Est-ce que je me considère comme un guide ou un modèle pour le personnel, dans l'optique d'être une figure souriante, une aide et un soutien professionnel ?

Après avoir évalué chaque option et ses conséquences, déterminez l'option la plus éthique, soit celle qui préservera le mieux l'équilibre entre la santé de la relation gestionnaire-personnel et la santé de la corporation.

ÉVALUATION DE LA DÉCISION : PASSER AU CRIBLE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXEMPLARITÉ ET DE L'IMPARTIALITÉ

Dans une volonté de maintenir une relation saine avec le personnel, la gestionnaire prend la décision qui semble la plus juste, puis la confirme en la passant au crible de questions supplémentaires :

- ✕ Est-ce que la décision que je prends comporte plus de bénéfices que de désagréments ? Est-ce qu'elle risque de provoquer des conflits ou de créer des malaises supplémentaires ? Est-ce que je réplique à la situation par un autre manquement éthique ?
- ✕ Est-ce que je traite tous les employés de façon équitable ?
- ✕ Est-ce que j'ai agi en cohérence avec ce qu'on attend des employés et de mon rôle de gestionnaire ?
- ✕ Serais-je à l'aise de défendre ma décision publiquement ?
- ✕ Ma décision pourrait-elle servir d'exemple dans une situation semblable ?
- ✕ Si un autre membre du personnel de direction avait pris cette décision, est-ce que je me sentirais à l'aise de la faire appliquer ?
- ✕ Est-ce que je considérerais ma décision comme un choix à privilégier, si c'était moi qui en subissais les conséquences ?

La relation

gestionnaire – pairs et équipe de direction

MISE EN CONTEXTE

Dans certains milieux, la gestion est assumée par une seule personne. Dans d'autres, le CPE/BC a une structure qui permet d'avoir une équipe de direction, formée de deux ou de plusieurs gestionnaires. La collaboration, le soutien, l'entraide et le respect des champs de compétences sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la corporation.

Dans cette relation entre les différents cadres de l'équipe de direction, la personne qui occupe le poste de direction générale assume des responsabilités supérieures. Elle est imputable face à son conseil d'administration et est l'employeur des directrices adjointes.

La posture éthique des gestionnaires les incite à prendre les meilleures décisions possibles pour préserver la relation qu'elles entretiennent entre elles.

QUELQUES EXEMPLES

- 1 Une directrice adjointe dénonce la détérioration du climat de travail, un conflit avec sa supérieure, une situation de harcèlement.
- 2 Un membre de l'équipe de direction se voit imposer une nouvelle procédure sans avoir été impliquée ou consultée lors de sa révision.
- 3 Un membre de l'équipe de direction entretient une relation personnelle avec un parent administrateur.

VALEURS ET LES PRINCIPES DIRECTEURS

- Le respect des expertises, des forces et des champs de compétences
- L'exemplarité de la conduite
- La confidentialité, l'impartialité et l'équité
- La bienveillance et la collaboration
- L'engagement

AIDE À LA DÉCISION : QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE FACE À UN DILEMME ÉTHIQUE ?

Y a-t-il une loi, un règlement, une convention collective, un contrat de travail, une norme, des politiques ou une directive qui encadrent la gestion de cette situation ?

OUI

La gestionnaire appliquera ceux-ci, en gardant en tête que le savoir-être, la collaboration et l'esprit de collégialité sont des compétences à maîtriser ou à développer.

NON

Quelles sont les options ou les décisions possibles ? Selon les options, quelles sont les conséquences possibles ?

CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE: QUELQUES QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION

Poussez votre réflexion en soulevant notamment les questions suivantes :

- Ai-je toujours fait preuve de respect et d'égard de mes pairs et de mes membres de mon équipe de gestion ?
- Est-ce que j'apporte assistance et soutien à mes collègues gestionnaires ?
- Est-ce que j'agis comme mentor auprès des nouvelles gestionnaires ?
- Est-ce que je stimule les initiatives de mes collègues et leur apporte du soutien pour favoriser la recherche de solutions ?
- Est-ce que je fais confiance à sa capacité, à l'expérience et aux connaissances de mes collègues ?
- Est-ce que je m'assure que mes collègues disposent des meilleurs outils de travail ?
- Ai-je incité mon équipe à développer un esprit critique et de collaboration ?
- Ai-je mis en place des processus de consultation et favorisé la communication efficace et positive, notamment par l'écoute active ?
- Est-ce que je sais reconnaître le droit à l'erreur ?
- Est-ce que je favorise le développement professionnel de mes pairs ?
- Ai-je communiqué tous renseignements nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions ?
- Suis-je juste et équitable dans mes relations de travail, afin de créer et maintenir la confiance au sein de l'équipe ?
- Est-ce que je suis adapté mes interventions à la personne, en tenant compte de sa réalité, de ses besoins et de ses différences ?

Après avoir évalué chaque option et ses conséquences, déterminez l'option la plus éthique, soit celle qui préservera le mieux l'équilibre de la relation entre les collègues de l'équipe de direction.

ÉVALUATION DE LA DÉCISION : PASSER AU CRIBLE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXEMPLARITÉ ET DE L'IMPARTIALITÉ

Dans une volonté de maintenir une relation saine avec ses pairs, la gestionnaire prend la décision qui semble la plus juste, puis la confirme en la passant au crible de questions supplémentaires :

- ✕ Est-ce que la décision que je prends comporte plus de bénéfices que de désagréments ? Est-ce qu'elle risque de provoquer des conflits ou de créer des malaises supplémentaires ? Est-ce que je réplique à la situation par un autre manquement éthique ?
- ✕ Serais-je à l'aise de défendre ma décision publiquement ?
- ✕ Est-ce que je traite toutes les gestionnaires de façon équitable ?
- ✕ Est-ce que j'ai agi en cohérence avec ce qu'on attend de mon rôle de gestionnaire ?
- ✕ Si un autre membre de mon équipe de gestion avait pris cette décision, est-ce que je me sentirais à l'aise de la faire appliquer ?
- ✕ Est-ce que je considérerais ma décision comme un choix à privilégier, si c'était moi qui en subissais les conséquences ?

La relation

gestionnaire - profession et ACCPE

MISE EN CONTEXTE

La relation du cadre à sa profession et à l'Association des cadres des CPE (ACCPE) est particulière puisqu'elle se manifeste quotidiennement à travers chacune de ses décisions et de ses communications. Le présent guide explicite certaines dimensions du professionnalisme attendu, notamment en regard des compétences décisionnelles et communicationnelles au cœur des pratiques de gestion.

Pour assurer les meilleures décisions possibles dans tous les contextes, les gestionnaires doivent mobiliser des valeurs telles que l'objectivité, l'impartialité, l'équité et la bienveillance. Dans ses communications, la directrice doit favoriser une approche de dialogue qui mobilise les valeurs telles que le respect des personnes, la collaboration, la discussion transparente axée sur des argumentations bien fondées.

La posture éthique de la gestionnaire l'invite à prendre la meilleure décision possible pour préserver la relation avec son Association tout autant que l'image de la profession qu'elle porte quotidiennement, au travail et à l'extérieur, en tout temps et en tout lieu.

QUELQUES EXEMPLES

- 1 Une gestionnaire est mal à l'aise quand elle reçoit d'une collègue une invitation à rejoindre l'Association.
- 2 Une gestionnaire adopte des comportements inappropriés en public lorsqu'elle siège à un comité ou une table de travail.
- 3 Après un vote en assemblée générale, un membre manifeste son désaccord avec la décision de la majorité et en discute sur les réseaux sociaux.
- 4 Une gestionnaire porte ombrage à la crédibilité de l'Association en répandant des faussetés ou des rumeurs à l'égard de son travail, de ses membres, de ses administrateurs.

VALEURS ET LES PRINCIPES DIRECTEURS

- L'engagement et l'implication
- La compétence (le savoir, le savoir-faire, le savoir dire et le savoir-être)
- La confiance
- La solidarité professionnelle

AIDE À LA DÉCISION : QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE FACE À UN DILEMME ÉTHIQUE ?

Y a-t-il une loi, un règlement, une norme, une directive ou un autre code de comportement éthique ou déontologique qui encadre la gestion de cette situation ?

OUI La gestionnaire appliquera ceux-ci, en gardant en tête que la reconnaissance de la profession dépend en grande partie d'une adhésion forte à des principes professionnels communs et d'une implication active de tous les membres dans l'Association qui les représente.

NON Quelles sont les options ou les décisions possibles ? Selon les options, quelles sont les conséquences possibles ?

CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE: QUELQUES QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION

Poussez votre réflexion en soulevant notamment les questions suivantes:

- En tant que gestionnaire d'un CPE/BC du Québec, est-ce que je m'intéresse et participe aux activités de l'Association des cadres qui me représente?
- Est-ce que j'ai participé à la vie associative en manifestant mon avis et en exerçant mon droit de vote? Ai-je fait mienne la décision qui a été prise à la majorité des voix?
- Est-ce que j'ai la légitimité, est-ce que j'utilise les bons endroits (réseaux sociaux, rencontre d'équipe, comité public, rencontre individuelle, etc.), pour dénoncer un manquement aux devoirs et obligations de la part d'une collègue gestionnaire?
- Est-ce que je fais suffisamment confiance à mon Association pour lui fournir une information complète et véridique pour toute cause à caractère juridique qui me concerne ou concerne mon équipe de direction?
- Est-ce que je prends tous les moyens qui me sont offerts pour maintenir à jour et augmenter mes connaissances, notamment en gestion d'organisation?

Après avoir évalué chaque option et ses conséquences, déterminez l'option la plus éthique, soit celle qui préservera le mieux votre relation avec la profession et l'Association professionnelle.

ÉVALUATION DE LA DÉCISION: PASSER AU CRIBLE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXEMPLARITÉ ET DE L'IMPARTIALITÉ

Dans une volonté de maintenir une relation saine avec la profession et l'Association qui représente les cadres du réseau, la gestionnaire prend la décision qui semble la plus juste, puis la confirme en la passant au crible de questions supplémentaires:

- ✕ Est-ce que la décision que je prends comporte plus de bénéfices que de désagréments? Est-ce qu'elle risque de provoquer des conflits ou de créer des malaises supplémentaires? Est-ce que je réplique à la situation par un autre manquement éthique?
- ✕ Est-ce que je traite tous mes pairs gestionnaires avec les mêmes égards?
- ✕ Est-ce que j'ai agi en cohérence avec ce qu'on attend de moi en tant que représentante de la profession et membre d'une Association professionnelle?
- ✕ Ai-je conscience de l'impact de mes gestes, de mes actions et de mes paroles sur la crédibilité et le rayonnement de ma profession?
- ✕ Si une de mes collègues gestionnaires prenait cette décision, est-ce que je me sentirais à l'aise de la faire appliquer?
- ✕ Serais-je à l'aise de défendre ma décision publiquement?
- ✕ Ma décision pourrait-elle servir d'exemple dans une situation semblable?
- ✕ Est-ce que je considérerais ma décision comme un bon choix, si c'était moi qui en subissais les conséquences?

La relation

gestionnaire - partenaires

MISE EN CONTEXTE

Le CPE/BC est en constante relation avec des partenaires pour assurer la qualité des services nécessaires au projet pédagogique. Ces relations qu'il entretient, entre autres, avec le ministère de la Famille, les RSGE, les fournisseurs, les syndicats, les associations nationales et régionales de CPE/BC, les CSSS ou CIUSSS ou tout autre partenaire sont régies par des ententes formelles ou tacites que chaque partie doit respecter. Cependant, puisque chaque entente peut faire l'objet d'interprétation, les gestionnaires ont la responsabilité d'entamer des discussions sur l'élaboration d'éventuelles ententes, ou de contribuer au respect, à l'actualisation ou à la révision d'une entente en cours.

Toute communication dans des contextes de différends entre les parties peut rapidement conduire à des débordements qui empêchent non seulement l'atteinte d'accord entre les parties, mais qui, de plus, minent la crédibilité des gestionnaires.

La posture éthique de la gestionnaire l'invite à prendre la meilleure décision possible pour préserver la relation. Dans ces contextes, il est recommandé d'avoir une approche de résolution de problème, autrement dit discuter sur les faits de la situation et des justifications rationnelles apportées, afin d'amorcer des pistes de solutions.

QUELQUES EXEMPLES

- 1 Un des partenaires n'assume pas les responsabilités qui lui incombent et qui sont détaillées dans l'entente conclue avec le CPE/BC.
- 2 La représentation du CPE/BC à un comité de partenaires est confiée à un gestionnaire qui manque de courtoisie, de discrétion ou de connaissance du dossier.
- 3 Le partenariat entre un organisme local et un CPE/BC est menacé par une gestionnaire qui ne respecte pas le caractère confidentiel des informations qui y sont discutées.
- 4 La gestionnaire doit traiter la demande de reconnaissance d'une requérante avec qui elle entretient une relation personnelle.

VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS

- La collaboration
- Le professionnalisme
- Le respect de la mission
- L'engagement
- La confidentialité et le respect

AIDE À LA DÉCISION : QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE FACE À UN DILEMME ÉTHIQUE ?

Y a-t-il une loi, un règlement, une convention collective, un contrat de travail, une norme, des politiques ou une directive qui encadrent la gestion de cette situation ?

OUI

La gestionnaire appliquera ceux-ci, en gardant en tête que le savoir-être, la collaboration et l'esprit de collégialité sont des compétences à maîtriser ou à développer.

NON

Quelles sont les options ou les décisions possibles ? Selon les options, quelles sont les conséquences possibles ?

CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE : QUELQUES QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION

Poussez votre réflexion en soulevant notamment les questions suivantes :

- La collaboration, le respect de tous les partenaires et la discrétion lors de négociations sont-ils au centre de la décision ?
- Mes propos, mes comportements, mon attitude d'accueil respectent-ils les partenaires avec qui je dois travailler ?
- Est-ce que j'ai adopté une attitude d'écoute active, de communication claire et honnête, pris en considération les besoins et les attentes des partenaires ?
- Est-ce que mon attitude respecte les limites de chaque partenaire ?
- Ai-je adopté une attitude professionnelle et respectueuse tout au long de la prise de décision ?

Après avoir évalué chaque option et ses conséquences, déterminez l'option la plus éthique, soit celle qui préservera le mieux l'équilibre entre la santé de la relation avec les partenaires et la santé de la corporation.

ÉVALUATION DE LA DÉCISION : PASSER AU CRIBLE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXEMPLARITÉ ET DE L'IMPARTIALITÉ

Dans une volonté de maintenir une relation saine avec les partenaires du CPE/BC, la gestionnaire prend la décision qui semble la plus juste, puis la confirme en la passant au crible de questions supplémentaires :

- ✕ Est-ce que la décision que je prends comporte plus de bénéfices que de désagréments ? Est-ce qu'elle risque de provoquer des conflits ou de créer des amalaises supplémentaires ? Est-ce que je réplique à la situation par un autre manquement éthique ?
- ✕ Est-ce que je traite tous les partenaires avec les mêmes égards ?
- ✕ Est-ce que j'ai agi en cohérence avec ce qu'on attend de mon rôle de représentante de la corporation et de leader de mon milieu ?
- ✕ Si un partenaire prenait cette décision, est-ce que je me sentirais à l'aise de la faire appliquer ?
- ✕ Serais-je à l'aise de défendre ma décision publiquement ?
- ✕ Ma décision pourrait-elle servir d'exemple dans une situation semblable ?
- ✕ Est-ce que je considérerais ma décision comme un choix à privilégier, si c'était moi qui en subissais les conséquences ?

La relation

gestionnaire - communauté

MISE EN CONTEXTE

La relation du cadre avec la communauté se manifeste souvent par le niveau de reconnaissance publique du CPE/BC en tant qu'acteur essentiel à la vitalité de sa communauté.

Historiquement, le CPE/BC avait justement été envisagé dans une optique communautaire: en tant qu'entreprise d'économie sociale, le CPE/BC joue un rôle central dans un quartier ou un milieu de travail. C'est dans cette optique que les gestionnaires doivent se voir comme des partenaires et des complices de la communauté, de l'environnement humain, social et économique dans lequel évolue l'entreprise. Le CPE/BC a tout avantage à contribuer activement à la durabilité de la communauté.

Les gestionnaires doivent garder en tête qu'elles sont l'image et les porte-parole de la corporation, envers qui elles ont un devoir de loyauté. Leur posture éthique les invite à prendre la meilleure décision possible pour préserver la relation avec la communauté dans laquelle s'implante, évolue et se développe le CPE/BC.

QUELQUES EXEMPLES

- 1 Une gestionnaire entretient des conflits ouverts avec l'élu municipal du quartier où se situe le bureau coordonnateur à propos de normes environnementales qu'elle trouve exagérées.
- 2 Le CPE/BC accorde la priorité aux enfants du quartier, avant les enfants du personnel.
- 3 Les enfants du voisin entrent dans la cour du CPE la fin de semaine pour y jouer.
- 4 Le gestionnaire d'un CPE en milieu de travail exige que son personnel s'implique bénévolement à un comité mis en place par l'entreprise, pour s'assurer que le CPE/BC soit représenté à tous les niveaux de décision.
- 5 Les administrateurs demandent que la cour extérieure de l'installation soit disponible aux enfants en dehors de heures d'ouverture du CPE.

VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS

- La responsabilité sociale
- Le professionnalisme
- La collaboration
- Le respect de la mission

AIDE À LA DÉCISION: QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE FACE À UN DILEMME ÉTHIQUE ?

Y a-t-il une loi, un règlement, une convention collective, un contrat de travail, une norme, des politiques ou une directive qui encadrent la gestion de cette situation ?

OUI

La gestionnaire appliquera ceux-ci, en gardant en tête que le savoir-être, la communication efficace, la collaboration, la négociation, la résolution de problèmes et la prise de décision sont des compétences à maîtriser ou à développer.

NON

Quelles sont les options ou les décisions possibles ? Selon les options, quelles sont les conséquences possibles ?

CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE: QUELQUES QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION

Poussez votre réflexion en soulevant notamment les questions suivantes :

- En tant que gestionnaire d'un CPE/BC du Québec, est-ce que je m'intéresse et participe aux activités mises en place par des membres de la communauté, élus ou citoyens ?
- Est-ce que je favorise des partenariats qui facilitent la réalisation de la mission sociale du CPE/BC ?
- Est-ce que j'ai pris connaissance des politiques municipales qui pourraient avoir une incidence sur la vitalité, le rayonnement ou la pérennité du CPE/BC ?
- Est-ce que je prends tous les moyens qui me sont offerts pour maintenir à jour et augmenter mes compétences de gestion, notamment en termes de communication, d'écoute active et de négociation ?

Après avoir évalué chaque option et ses conséquences, déterminez l'option la plus éthique, soit celle qui préservera le mieux sa relation avec la communauté.

ÉVALUATION DE LA DÉCISION : PASSER AU CRIBLE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXEMPLARITÉ ET DE L'IMPARTIALITÉ

Dans une volonté de maintenir une relation dynamique avec la communauté qui accueille le CPE/BC, la gestionnaire prend la décision qui semble la plus juste, puis la confirme en la passant au filtre de questions supplémentaires :

- ✕ Est-ce que la décision que je prends comporte plus de bénéfices que de désagréments ? Est-ce qu'elle risque de provoquer des conflits ou de créer des malaises supplémentaires ? Est-ce que je réplique à la situation par un autre manquement éthique ?
- ✕ Serais-je à l'aise de défendre ma décision publiquement ?
- ✕ Ma décision pourrait-elle servir d'exemple dans une situation semblable ?
- ✕ Est-ce que je traite les acteurs de la communauté avec les mêmes égards ?
- ✕ Est-ce que j'ai agi en cohérence avec ce qu'on attend de moi en tant que représentante du réseau au sein de ma communauté ?
- ✕ Ai-je conscience de l'impact de mes gestes, de mes actions et de mes paroles sur la crédibilité et le rayonnement de mon CPE/BC ?
- ✕ Si un membre de la communauté avait pris cette décision, est-ce que je me sentirais à l'aise de la faire appliquer ?
- ✕ Est-ce que je considérerais ma décision comme un choix à privilégier, si c'était moi qui en subissais les conséquences ?

La relation

gestionnaire - enfants

MISE EN CONTEXTE

En temps normal, la tâche des gestionnaires n'est pas de travailler directement auprès des enfants. La réalité est souvent toute autre. Mais qu'il soit ou non au cœur d'une intervention directe de la part de la gestionnaire, l'enfant reste et doit rester ce qu'il est : la raison d'être du CPE/BC.

Comme les parents sont les premiers éducateurs de leur enfant, certaines situations peuvent soulever d'importants questionnements. De plus, l'éducation à l'enfance et la pédagogie sont loin d'être des sciences exactes. Il existera donc toujours des situations complexes dont la solution peut être difficile à envisager.

Pour prendre la meilleure décision possible dans ces contextes, il est recommandé d'adopter une approche d'ouverture basée sur le respect des parents et de leur rôle de premiers éducateurs. Toute réflexion doit d'abord et avant tout tenir compte de l'intérêt supérieur de l'enfant.

VALEURS ET LES PRINCIPES DIRECTEURS

- Le développement harmonieux de chaque enfant.
- Le bien-être de l'enfant
- La considération et le respect des droits de l'enfant :
 - a) Droit de recevoir une réponse à ses besoins et à son bien-être
 - b) Droit d'être protégé
 - c) Droit de recevoir une éducation et des services de qualité, dispensés par un personnel compétent qui assure sa protection
 - d) Droit à des soins adéquats
- L'engagement et la collaboration
- Le non-jugement
- La loyauté de l'enfant envers sa famille

QUELQUES EXEMPLES

- 1 Un parent amène son enfant malade au CPE/BC, considérant que le service qu'il paie lui est dû.
- 2 La pénurie de main-d'œuvre et le manque d'éducatrices imposent que la gestionnaire « fasse du plancher ».
- 3 Le parent demande que son enfant ne fasse pas de siestes pour préserver son sommeil de nuit.
- 4 Une éducatrice se rend compte qu'un parent a des comportements inappropriés vis-à-vis de son enfant et en parle à sa directrice.
- 5 La gestionnaire se rend compte que les interventions d'une éducatrice ne répondent pas aux besoins d'un enfant.
- 6 L'éducatrice est débordée et demande à sa gestionnaire de prendre en charge un enfant en crise ou malade.
- 7 Une nouvelle directrice adjointe constate que le programme éducatif du CPE est désuet.
- 8 Des membres du personnel critiquent le parent d'un enfant en sa présence.

AIDE À LA DÉCISION : QUOI FAIRE POUR BIEN FAIRE FACE À UN DILEMME ÉTHIQUE ?

Y a-t-il une loi, un règlement, une norme, un programme, des politiques, une convention, un guide ou une directive qui encadrent la gestion de cette situation ?

OUI La gestionnaire appliquera ceux-ci, en gardant en tête que le savoir-être, l'ouverture d'esprit et l'écoute active sont des compétences à maîtriser ou à développer.

NON Quelles sont les options ou les décisions possibles ? Selon les options, quelles sont les conséquences possibles ?

CHEMINEMENT D'UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE : QUELQUES QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION

Poussez votre réflexion en soulevant notamment les questions suivantes :

- Est-ce que j'ai soutenu le développement social et affectif, physique et moteur, cognitif et langagier de l'enfant ?
- Est-ce que j'ai placé l'enfant au cœur de mes priorités et de ma décision ?
- Ai-je mis en place ou supervisé un service qui assure le bien-être, la santé, la sécurité et le développement optimal de l'enfant ?
- Est-ce que j'ai favorisé la continuité et la stabilité de l'enfant ?
- Est-ce que je me suis assurée que tout mon personnel est au fait des consignes liées au traitement de plaintes à la DPJ ?
- Ai-je offert un lieu et un temps pour informer les parents et échanger avec eux à propos du développement de leur enfant ?

Après avoir évalué chaque option et ses conséquences, déterminez l'option la plus éthique et qui aura préservé les droits de l'enfant et son intérêt supérieur en tenant compte des responsabilités qui incombent aux parents.

ÉVALUATION DE LA DÉCISION : PASSER AU CRIBLE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXEMPLARITÉ ET DE L'IMPARTIALITÉ

Dans une volonté de maintenir la relation la plus professionnelle possible avec les enfants accueillis dans son CPE/BC, la gestionnaire prend la décision qui semble la plus juste, puis la confirme en la passant au crible de questions supplémentaires :

- ✕ Est-ce que la décision que je prends comporte plus de bénéfices que de désagréments ? Est-ce qu'elle risque de provoquer des conflits ou de créer des malaises supplémentaires ? Est-ce que je réplique à la situation par un autre manquement éthique ?
- ✕ Serais-je à l'aise de défendre ma décision publiquement ?
- ✕ Ma décision pourrait-elle servir d'exemple dans une situation semblable ?
- ✕ Est-ce que j'ai agi en cohérence avec ce qu'on attend de moi en tant que responsable du respect de l'intérêt supérieur des enfants ?
- ✕ Ai-je pris le temps d'impliquer le personnel concerné et les parents dans la réflexion éthique, afin de m'assurer que l'ensemble des intervenants comprennent les enjeux, les impacts et les solutions proposées ?
- ✕ Comment ai-je accueilli les critiques et les plaintes des parents ?
- ✕ Suis-je en mesure de respecter les compétences des parents, de les seconder et de les soutenir dans leur rôle parental ?
- ✕ Est-ce que je cherche une solution pour le bien-être de tous, avec les mêmes égards et avec autant de ferveur, quel que soit l'enfant ou son parent ?
- ✕ Si un autre gestionnaire de mon équipe avait pris cette décision, est-ce que je me sentirais à l'aise de la faire appliquer ?
- ✕ Est-ce que je considérerais ma décision comme un choix à privilégier, si c'était moi qui en subissais les conséquences ?

Ressources et bibliographie

- Association des praticiens en éthique du Canada, Section Québec. (2010). *L'éthique organisationnelle au Québec. Étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé*. APEC Québec et Diane Girard.
- Droit, R-P. (2009). *L'éthique expliquée à tout le monde*. Éditions du Seuil.
- Durif, F. et al., Un code d'éthique, oui, mais comment ? *Gestion*, 2009/2 Vol. 34, p. 21-30. DOI: 10.3917/riges.342.0021
- Lacroix, A., Marchildon, A., Bégin, L. (2017). *Former à l'éthique en organisation, une approche pragmatiste*. Presses de l'Université du Québec.
- Legault, G. A. (1999). *Professionnalisme et délibération éthique*, Presses de l'Université du Québec, 290 p.
- Perreault, M. (juin/juillet/août 2015). La prise de décision éthique : au cœur de la pratique du professionnel RH. *Effectif*, volume 18, numéro 3, 2.
- St-Arnaud, Y. (2009). *L'autorégulation pour un dialogue efficace*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Tremblay, C.A. (dir.). (2004). *Pour bien se comprendre: la directrice générale et le conseil d'administration dans un Centre de la petite enfance*. Guide de gestion. Association du personnel cadre des centres de la petite enfance du Québec.
- Villemure, R. (2019). *L'éthique pour tous... même vous! Petit traité pour mieux vivre ensemble*. Les Éditions de l'Homme.



Merci!

L'ACCPE tient à remercier **Georges Auguste Legault** ainsi qu'**Allison Marchildon** et **Marie-Soleil Tremblay** pour leur contribution à la démarche de co-construction qui a permis la publication de ce guide.

Crédits

L'ACCPE tient à remercier les gestionnaires et partenaires des CPE, CPE/BC et BC du Québec qui ont collaboré à l'une ou l'autre des étapes de démarche de co-construction qui ont mené à la rédaction de ce guide. Il nous est impossible de tous et toutes vous nommer, mais vous vous reconnaissez : acceptez ces remerciements de façon personnelle.

La production de cet ouvrage a été rendue possible grâce au soutien financier de **Desjardins Caisse de l'Éducation**.

Direction

Élyse Lebeau
MBA, Adm.A.

Consultant

Georges A. Legault

Coordination et rédaction

Brigitte Lépine

Collaboration

Nancy Ashton
Naïma Boumedine
Me Michael D'Amours
France Gendron
Pascal Joly

Graphisme

Zcommunications.ca

Imprimerie

Imprimerie Dumaine

Dépôt légal : 2023


Bibliothèque et Archives nationale du Québec
Bibliothèque et Archives nationale du Canada

ISBN - 978-2-9821694-0-1
(version imprimée)

ISBN - 978-2-9821694-1-8
(version PDF en ligne)

© Association des cadres des centres de la petite enfance (ACCPE)

 info@associationdescadres.ca

 514-933-3954

 associationdescadres.ca

Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée en mentionnant la source.

Par souci de représentativité, le genre féminin a été utilisé en priorité lorsqu'il était impossible de trouver un terme ou un accord grammatical neutre. Toutefois, le féminin et le masculin sont toujours utilisés de façon épiciène.



MOBILISATION

VIVRE ENSEMBLE

JUGEMENT
CRITIQUE

OBJECTIVITÉ

ENGAGEMENT

DIALOGUE

RECONNAISSANCE

SOLUTION
VIABLE

TRANSPARENCE

COHÉRENCE

ACTION

RELATIONS
APPROCHE DE MÉDIATION

ÉQUIPE

VALEURS

PARTENARIAT

RESPECT ÉQUILIBRE

VISION

INTERACTION

PROFESSION



ASSOCIATION
des CADRES des CPE