

Trousse d'aide à la prise de décisions éthiques

Services sociaux



2-333 VAUGHAN STREET ♦ WINNIPEG, MANITOBA ♦ R3B 3J9 ♦ CANADA

204-957-2412

Salvationarmy.ca/ethics

INTRODUCTION

La présente trousse est destinée notamment aux officiers, aux membres de la congrégation, aux dirigeants laïcs, aux employés et aux bénévoles de l'Armée du Salut qui désirent s'engager dans une réflexion, à la fois critique et morale, lorsqu'ils se heurtent à des problèmes de nature éthique dans l'exercice de leur ministère.

Les problèmes éthiques découlent habituellement des valeurs, des droits, des responsabilités et/ou des intérêts inhérents à certains groupes ou à certaines personnes. Au premier abord, un problème éthique peut sembler complexe. Parfois, plus on se penche sur une question, plus elle devient difficile à gérer. La trousse d'aide à la prise de décisions éthiques vous aidera à naviguer dans les méandres des problèmes d'ordre éthique, et à trouver des solutions.

L'utilisation des outils proposés dans la trousse ne veut pas dire que vous choisirez la voie la plus éthique, car aucun processus ne peut garantir que vous prendrez la meilleure ou la bonne décision. La trousse permet plutôt d'amorcer des discussions difficiles sur des problématiques éthiques et d'orienter votre réflexion.

La trousse d'aide à la prise de décisions éthiques est divisée en quatre parties.

I. CADRE DE RÉFÉRENCE

Le cadre de référence, qui est la charpente de la délibération éthique, comprend une série d'étapes facilitant la prise de décisions éthiques. Tous les autres éléments de la trousse ont été conçus en fonction de ce cadre.

II. LIGNES DIRECTRICES ADDITIONNELLES

Les lignes directrices additionnelles étoffent le cadre de référence, expliquent pourquoi diverses questions sont posées et orientent les discussions.

III. ÉTUDES DE CAS

La trousse compte deux études de cas qui portent sur une situation à laquelle le personnel des services sociaux peut faire face. Bien entendu, les entités ne seront pas toutes aux prises avec les problèmes étudiés, mais ceux-ci illustrent bien des problématiques familières. En utilisant le cadre pour étudier l'un ou l'autre de ces cas, vous comprendrez la réflexion qui sous-tend à la délibération éthique.

IV. GRILLES D'ANALYSE

Les deux grilles d'analyse permettent de suivre le processus de prise de décisions éthiques, et peuvent être utilisées dans le cadre d'exercices pratiques (études de cas proposées) ou de situations problématiques réelles. Utilisez la grille 1 pour répondre aux questions posées dans le cadre de référence, et la grille 2 pour comparer et évaluer les options possibles.

CADRE DE RÉFÉRENCE

Préparation

Quel est le problème?
Quel est l'enjeu? Quelle est la source du problème?
Qui est / devrait être impliqué dans le processus décisionnel?

Collecte et analyse des faits

Quelle est la situation? Quels sont les faits? Quels sont ceux qui sont pertinents et ceux remis en cause? Est-ce qu'il manque des renseignements?
Quelles sont les parties concernées?
Est-ce qu'un tiers décrirait le problème différemment?

Analyse en fonction de la mission, de la vision, des valeurs, des principes, des politiques et des procédures

Alimentez votre réflexion en considérant :

- la mission, la vision et les valeurs de l'Armée du Salut du territoire du Canada et des Bermudes; la charte des valeurs et des principes de votre entité et de votre ordre professionnel (codes de déontologie ou d'éthique professionnelle);
- les politiques et les procédures organisationnelles de l'Armée du Salut, de votre entité et de votre ordre professionnel.

Certains sont-ils en jeu?

Certains entrent-ils en conflit les uns avec les autres?

Certains entrent-ils en conflit avec vos propres valeurs ou principes?

Certains entrent-ils en conflit avec des contraintes pratiques?

Évaluation des options possibles

Essentiellement, quelles sont les options possibles?

Évaluez chacune des options en fonction de ce qui suit :

- Quels sont les résultats possibles (préjudices et avantages)?
- Viole-t-on des droits ou certains de nos engagements?
- Est-ce que dans des circonstances semblables d'autres personnes prendraient la même décision?
- Sur quelles valeurs repose cette option?
- Est-ce qu'une personne intègre ou que vous admirez choisirait cette option?

Prise de décision et action

Réflexion sur la décision

Évaluez les effets de la décision.

Ferez-vous certaines choses différemment la prochaine fois?

Est-ce que quelqu'un (incluant vous-même) a l'impression que la décision prise porte atteinte à son intégrité?

Est-ce que des mesures peuvent être prises pour éviter de prendre une décision semblable dans l'avenir?

LIGNES DIRECTRICES ADDITIONNELLES

Décisions prises en équipe

Les décisions d'ordre éthique entraînent des répercussions sur les officiers, les soldats, les membres de la congrégation, les employés, les bénévoles, les clients et toutes les personnes qui ont un lien avec l'entité. Il est rare qu'un enjeu éthique qui semble toucher une personne plutôt que l'organisation n'affecte qu'une seule personne.

Engager plus à fond d'autres membres de l'entité dans le processus décisionnel peut s'avérer très avantageux. Le cadre de référence comprend une série de questions. Il est possible pour vous de répondre à ces questions seul ou en équipe. Dans de nombreuses circonstances, obtenir le point de vue de nos collègues ou d'autres membres de notre entité peut se révéler très enrichissant. Ce principe s'applique même lorsqu'une seule personne est appelée à prendre la décision. La cohésion au sein de l'équipe de travail peut renforcer la confiance et la transparence entre différents dirigeants, membres du personnel et bénévoles, sans nuire au maintien de la confidentialité et/ou de la discrétion, si cela s'avère nécessaire.

La trousse offre à tous les membres de l'entité des outils communs de prise de décision. Discuter régulièrement de questions d'ordre éthique sert les intérêts de tous, car ce processus de réflexion tend à mettre en évidence certaines valeurs, à les consolider, et, au fil du temps, à les améliorer. L'adoption d'un processus commun et la conception d'un « langage éthique » approprié pour l'entité contribuent à améliorer la communication entre les membres de l'équipe, à faire la lumière sur les questions à l'étude et à développer une pensée éthique critique.

L'utilisation des outils contenus dans la trousse pour s'exercer à résoudre des problèmes assez simples permet aux équipes de se préparer à faire face aux problèmes beaucoup plus complexes qui se présentent dans la réalité. Engager régulièrement des discussions sur des questions d'ordre éthique développe l'esprit d'équipe, améliore le processus de prise de décisions éthiques et permet aux membres de l'équipe d'être suffisamment à l'aise pour s'engager dans un débat franc et honnête sur des questions éthiques épineuses. Le but de la trousse n'est pas de circonscrire indûment le processus de prise de décision, mais bien d'apporter une dose de créativité dans la résolution de problèmes.

Le processus proposé dans cette trousse requiert du temps, et ce même si la décision à prendre n'est pas « de premier plan ». Consacrer du temps à ce processus peut être la partie la plus difficile de la délibération éthique.

Vous devrez réserver du temps pour :

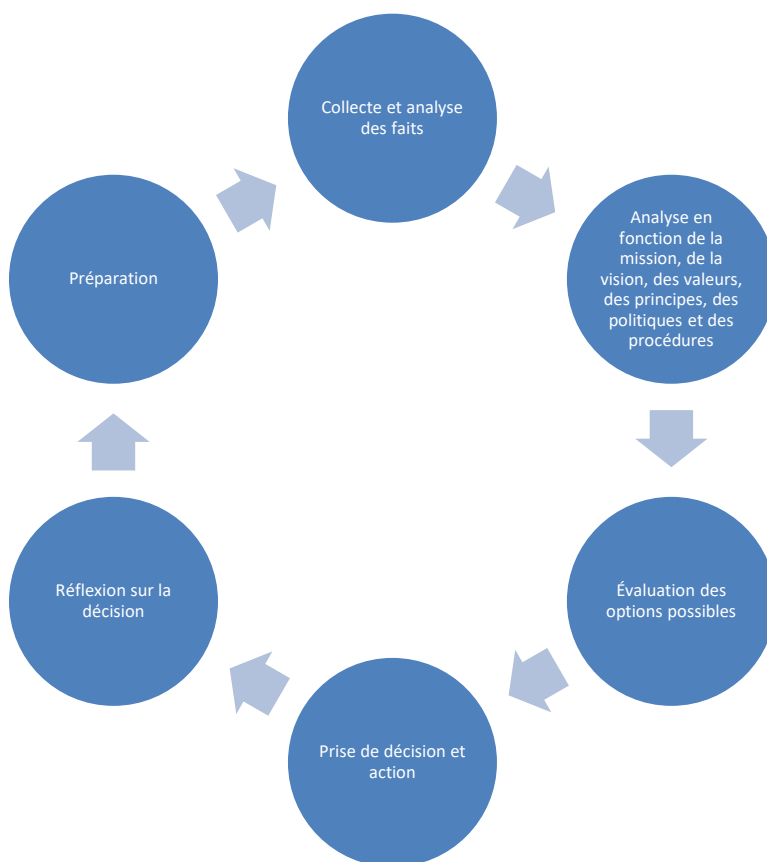
- former une équipe de décideurs;
- passer en revue le cadre de référence;
- faire un compte rendu de la décision et/ou évaluer la décision.

Remarque : L'exercice du ministère à l'Armée du Salut représente de nombreux défis. L'un d'eux est le changement d'affection des officiers dirigeants, qui arrive parfois en même temps qu'une problématique éthique grave. De bons dirigeants veillent toujours à ce que leurs équipes soient bien préparées à faire face à un tel changement.

Utilisation du cadre de référence

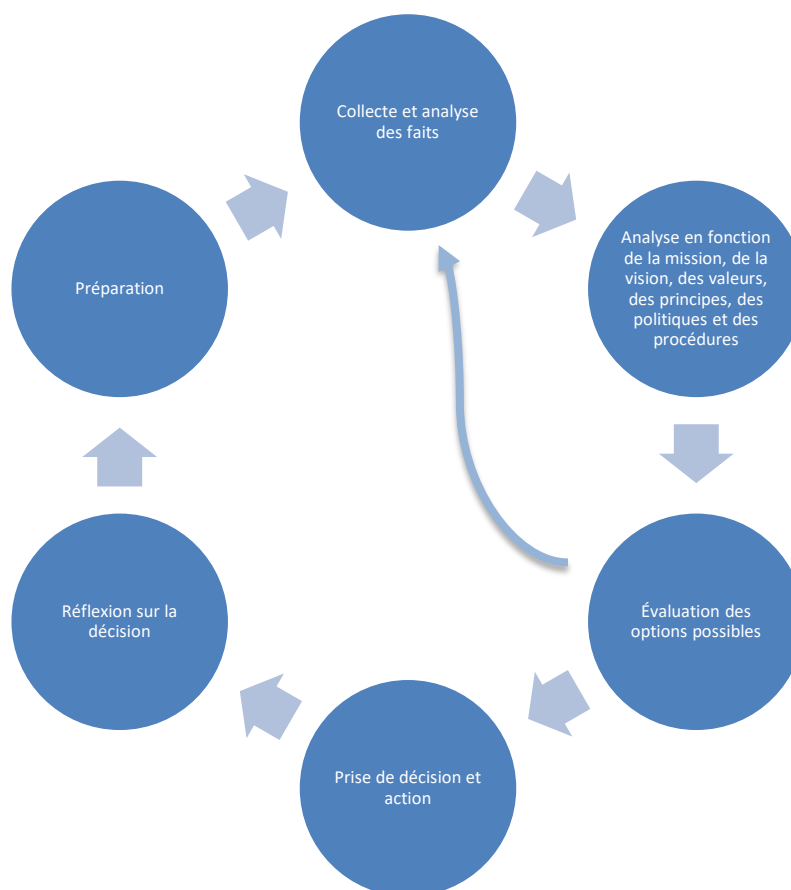
Le cadre de référence, la charpente de la délibération éthique, comprend une série d'étapes visant à faciliter la prise de décisions éthiques. Il faut d'abord prendre conscience de l'existence du problème (Préparation), puis collecter les données (Collecte et analyse des faits). Ensuite, il est important d'analyser la problématique en fonction des valeurs et des considérations pratiques en lien avec le cas (Analyse en fonction de la mission, de la vision, des valeurs, des principes, des politiques et des procédures). L'étape suivante permet d'analyser, de manière créative et encadrée, les diverses options possibles, et de déterminer laquelle est la plus appropriée (Évaluation des options possibles). Après avoir arrêté et mis en œuvre sa décision (Prise de décision et action), l'équipe est invitée à faire une synthèse de l'ensemble du processus (Réflexion sur la décision). Cette dernière étape est très importante, car si vous et les membres de l'équipe ne vous engagez pas dans une réflexion éthique, vous ne serez pas en mesure de réagir à un problème semblable dans l'avenir.

Ces étapes ponctuent le cadre décisionnel pour en faire un processus qui ressemble à ceci :



Les flèches indiquent le passage d'une étape à l'autre. Il y a également une flèche entre la dernière étape (Réflexion sur la décision) et la première étape (Préparation). Plus vous et votre équipe utiliserez le cadre de référence, plus vous en tirerez profit lors des délibérations éthiques. Par ailleurs, plus vous traiterez de problèmes éthiques, plus vous serez en mesure de prendre des décisions qui, avec le temps, pourront s'avérer plus complexes.

Ce cadre ne doit pas constituer une structure rigide. Par exemple, lors de l'évaluation des options possibles, vous constaterez peut-être qu'il vous manque des données. Il sera alors important de vous rappeler que la valeur d'une décision éthique ne peut être qu'égale à la qualité de l'information sur laquelle elle est fondée. Il serait donc sage, dans une telle situation, de faire marche arrière et de réévaluer les faits. Le processus ressemblerait alors à ceci :



Lorsque l'analyse des faits sera satisfaisante, vous serez peut-être en mesure de passer à l'étape suivante. Il est toujours possible de revenir en arrière. N'oubliez pas, le cadre n'est pas là pour vous nuire, mais pour vous aider.

En parcourant le cadre de référence, vous constaterez que certaines questions ne s'appliquent pas à toutes les problématiques éthiques, et que d'autres trouvent un profond écho chez vous et les membres de l'équipe. Plus vous utiliserez le cadre, plus il vous sera facile de prendre des décisions dans l'exercice de vos fonctions.

La lecture des Écritures et la prière pour que l'Esprit saint vous guide et vous accompagne vont de pair avec la délibération éthique. Comment le travail visant la résolution d'un problème contribue-t-il à bâtir le royaume de Dieu? La prière doit être présente à toutes les étapes du processus, et non pas être réservée à une seule.

Préparation

Quel est le problème?

Si vous êtes en train de lire le présent document, il est fort probable que vous cherchiez la voie à suivre. Avant de procéder à une analyse méthodique, il est important de prêter attention à nos réactions instinctives. Comment décririez-vous le problème à un ami, à votre conjoint ou à un collègue?

Quel est l'enjeu? Quelle est la source du problème?

Ces questions peuvent vous aider à préciser votre réponse précédente. Quel est le cœur du problème? Quel risque réel associez-vous à ce problème?

Les problèmes éthiques sont généralement portés à notre attention quand l'intégrité d'une personne (ou d'une organisation) semble être en jeu, par exemple quelqu'un se sent indûment forcé par un supérieur à prendre une certaine décision, une personne est incluse dans une décision à laquelle elle n'adhère pas, une apparence de conflit d'intérêts, une situation ou une pratique qui n'a jamais été reconnues comme étant problématiques - les pratiques courantes sont rarement remises en question. Ne vous est-il jamais arrivé de vous dire : « C'est ainsi, ça fait partie du travail! »?

Qui est / devrait être impliqué dans le processus décisionnel?

D'ordinaire, au sein d'une entité, seulement une poignée de dirigeants prennent des décisions qui touchent l'ensemble de l'entité, y compris celles de nature éthique. Toutefois, des discussions avec des collègues ou des membres de l'entité peuvent s'avérer particulièrement éclairantes. Le dirigeant ou l'animateur de la discussion doit veiller à ce que les échanges aient lieu dans un cadre où règnent l'écoute et le respect. Une équipe peut être tenue de préserver la confidentialité des échanges et de faire preuve de discrétion afin de protéger ceux dont les intérêts sont en jeu.

Il est important de se poser la question suivante : « Sommes-nous ceux qui devraient prendre cette décision? ». Parfois, la décision doit être prise par un autre organe de pouvoir. Nous ne devons pas prendre les commandes d'un processus décisionnel qui relève de quelqu'un d'autre ni nous décharger de nos responsabilités.

Dans certaines situations, personne n'ose s'attaquer à un problème éthique qui exige une intervention. Comment peut-on alors favoriser la délibération éthique?

Qui d'autre doit prendre part aux discussions? Que faire si le problème d'ordre éthique est soulevé par quelqu'un qui n'a aucun pouvoir décisionnel? Doit-on consulter cette personne? Évaluez si d'autres personnes concernées par le problème devraient participer à la réflexion. (Consultez la section réservée aux parties concernées.)

Collecte et analyse des faits

À ce stade, vous pourriez être tenté de vous poser la question : « Que devons-nous faire? ». Bien que nous devons tenir compte de nos réactions instinctives, une décision qui serait uniquement fondée sur de telles réactions serait déficiente. Les êtres humains possèdent d'autres outils.



Quelle est la situation? Quels sont les faits? Quels sont ceux qui sont pertinents et ceux remis en cause? Est-ce qu'il manque des renseignements?

Avant de pouvoir déterminer la manière de résoudre le problème, il s'avère important de se demander : « Quelle est la situation? ». Pour répondre à cette question, il faut scrupuleusement brosser un tableau des faits et les interpréter correctement. Le discernement éthique exige une analyse approfondie des circonstances. Ce n'est pas aussi clair et net qu'il y paraît. L'interprétation est un art plein de nuances. Deux personnes bilingues peuvent lire le même texte en anglais et le traduire de manière différente en français, tout en étant toutes deux fidèles au message d'origine. De plus, il ne faut pas oublier qu'une phrase ou un paragraphe sorti de son contexte peut être mal compris (ou interprété). C'est pourquoi il est essentiel de faire preuve de discernement dans l'analyse des faits. Évitez de décontextualiser un problème. Essayez plutôt d'élargir votre perspective.

Vous pouvez pour cela prêter attention au contexte organisationnel, aux structures de votre entité, au climat qui y règne, ainsi qu'aux relations en jeu. Cette situation s'est-elle déjà produite? Est-ce que d'autres entités ont déjà été aux prises avec ce problème? Si c'est le cas, qu'ont-elles fait? Est-ce que les membres de l'équipe concernée sont d'accord avec tous les faits? Est-ce que certaines personnes décrivent le problème de manière totalement différente? S'agit-il d'un cas isolé ou d'un cas qui résulte d'un problème plus vaste ou systémique comme un manque de responsabilisation ou de communication? Une bonne évaluation de la situation et de l'incidence sur les gens est le fondement de la prise d'une décision éthique.

Dans le cadre du processus de prise de décisions éthiques, il est important de bien cerner le problème dès le départ. Tous les problèmes difficiles ne sont pas nécessairement des problèmes *éthiques*. Il y a une différence entre choisir la bonne couleur de chandail à agencer à notre pantalon et déterminer s'il est de notre devoir d'informer un dirigeant sur une fuite de données confidentielles. Un grand nombre de problèmes auxquels les entités doivent faire face ne sont pas d'ordre éthique. Certains correspondent à des conflits interpersonnels qui peuvent être réglés en utilisant le processus de résolution des conflits. D'autres sont principalement de nature procédurale ou juridique. Bien que certains aspects de ces problèmes puissent avoir des ramifications éthiques, un problème est dit éthique lorsqu'il y a un important conflit de valeurs (droits, devoirs, intérêts, notions de bien et de mal).

Il vous incombe de déterminer quels faits sont pertinents pour la prise de décision. Sachez que la dynamique de groupe (c.-à-d., les relations entre collègues, entre officiers et dirigeants laïcs, entre superviseur et employé, etc.) peut complexifier le travail permettant d'établir ce qui est éthiquement pertinent ou non. Certains éléments peuvent être prédominants lors de la délibération uniquement parce qu'un intervenant y accorde beaucoup d'importance, mais en réalité ces éléments n'ont pas de « poids » éthique dans la problématique. À l'inverse, il peut s'avérer évident, lors de la cueillette des renseignements, que vous ne disposez pas de tous les faits. Vous devrez peut-être faire appel à d'autres personnes pour répondre à vos interrogations.

Quelles sont les parties concernées?

Qui est touché par le problème ou la décision? Les droits, les intérêts et les valeurs de quel individu sont en danger? Dans cette situation, quels sont les droits, les valeurs ou les intérêts des parties concernées qui sont en cause?

Il peut n'y avoir qu'une seule partie concernée tout comme un grand nombre. Il peut s'agir d'une entité, d'un service ou de l'organisation, mais aussi de groupes ou de personnes à l'extérieur de l'Armée du Salut.

Est-ce qu'un tiers décrirait le problème différemment?

Il arrive parfois que les membres d'une entité ou d'une équipe responsable de prendre des décisions portent des œillères. Cela complique grandement les choses lorsqu'on tente d'analyser un problème. Comment un tiers n'ayant aucun intérêt dans la situation évaluerait-il votre analyse des faits ou de ce qui est en jeu? Le point de vue d'un tiers changerait-il votre perception du problème? Vous n'analysez jamais une situation sans parti pris ou avec le regard de Dieu. Mais inviter des tiers à exposer leur point de vue peut vous aider à mieux la comprendre. Par exemple, comment chacune des parties concernées a-t-elle décrit ce qui était en jeu? Quelles sont les attentes de chacun?

Analyse en fonction de la mission, de la vision, des valeurs, des principes, des politiques et des procédures

Maintenant que vous êtes en mesure de décrire le problème ou la situation, poursuivez votre réflexion en tenant compte des outils de prise de décision éthique propres à votre contexte.

Alimentez votre réflexion en considérant :

- *la mission, la vision et les valeurs de l'Armée du Salut du territoire du Canada et des Bermudes; la charte des valeurs et des principes de votre entité et de votre ordre professionnel (codes de déontologie ou d'éthique professionnelle);*
- *les politiques et les procédures organisationnelles de l'Armée du Salut, de votre entité et de votre ordre professionnel.*

Dans votre entité, vous trouverez plusieurs documents qui traitent de la mission, des valeurs et des principes éthiques, dont les énoncés de mission, de vision et de valeurs de l'Armée du Salut du territoire du Canada et des Bermudes, ainsi que des chartes des valeurs et des principes propres à une entité et des codes d'éthique ou de déontologie qui régissent une profession. Comme ces règles et fondements peuvent parfois sembler évidents (p. ex., assumer la responsabilité de nos actions), nous en faisons souvent fi. Prenez le temps d'examiner ces valeurs et ces principes, en n'écartant aucune interprétation possible de ceux qui ont un lien avec la problématique. Penchez-vous aussi sur les valeurs et les principes tacites de l'entité et des parties concernées.

Consultez les politiques et les procédures qui correspondent au ministère exercé. Le *Manuel des politiques et des procédures organisationnelles*, le *Code d'éthique du personnel des services sociaux*, ainsi que le code de déontologie ou d'éthique de certains ordres professionnels sont de bons outils pour aller plus loin dans la réflexion.

Certains entrent-ils en conflit les uns avec les autres?

Certains entrent-ils en conflit avec vos propres valeurs ou principes?

Certains entrent-ils en conflit avec des contraintes pratiques?

Poser ces questions peut vous aider à mieux saisir le cœur du problème. Est-ce qu'une pratique courante va à l'encontre de ce qu'une partie concernée croit être la bonne chose à faire? Est-ce qu'un des acteurs concernés a le sentiment d'agir contrairement à l'éthique en observant une politique organisationnelle particulière? Ce sentiment peut être lié à la problématique

abordée, mais également exister depuis longtemps. N'oubliez pas qu'il est facile d'ignorer l'existence de failles dans nos méthodes de gestion et nos habitudes bien ancrées.

Évaluation des options possibles

Essentiellement, quelles sont les options possibles?

Faites un remue-méninge d'idées. Soyez créatifs. Envisagez toutes les options, même celles qui sont invraisemblables ou contraires à l'éthique, car elles peuvent vous aider à clarifier les choses ou à mettre en lumière des valeurs ou des enjeux importants qui ont été omis. Existe-t-il d'autres façons de régler ces problèmes ou de ne pas négliger ces valeurs? Certaines options peuvent s'avérer plus intéressantes que d'autres. Prenez le temps de vous demander pourquoi.

Évaluez chacune des options en fonction de ce qui suit.

Selon la situation, certaines des questions présentées ci-après peuvent s'avérer plus pertinentes que d'autres.

Lors de l'évaluation des options possibles, nous vous suggérons d'utiliser la grille d'analyse 2. Indiquez pour chacune des options les réponses aux questions ci-dessous et comparez les réponses.

À l'issue du processus d'évaluation des options, vous constaterez peut-être qu'aucune option n'est viable. Dans un tel cas, pensez à refaire le processus. Cherchez des informations qui auraient peut-être pu vous échapper la première fois. Réfléchissez à de nouvelles options. Vous devrez peut-être inviter d'autres personnes à participer au processus décisionnel afin d'avoir d'autres points de vue.

- *Quels sont les résultats possibles (préjudices et avantages)?*

Brossez un tableau de toutes les conséquences positives et négatives. Quelle option sert le mieux les intérêts en jeu? Les besoins? Est-ce qu'une des options aggrave la situation d'une personne ou soulève de nouvelles questions éthiques? N'oubliez pas de prêter attention à la façon dont les options touchent les parties concernées exclues du processus décisionnel.

- *Viole-t-on des droits ou certains de nos engagements?*

Une fois de plus, interrogez-vous sur l'impact des options sur les parties concernées. Peuvent-elles être perçues comme un abus de pouvoir ou porter atteinte de façon irréparable au lien de confiance avec les parties concernées? Entraînent-elles des manquements à l'égard de certains devoirs ou de certaines obligations? Demandez-vous comment vous vous sentiriez si on vous imposait cette décision. »

- *Est-ce que dans des circonstances semblables d'autres personnes prendraient la même décision?*

Autrement dit, seriez-vous un exemple à suivre? Qu'arriverait-il si tout le monde prenait la même décision? Recommanderiez-vous cette solution à une autre entité dans une situation semblable? Hypothétiquement, est-ce que vous ou un membre de votre équipe seriez à l'aise d'expliquer et de défendre votre décision publiquement (p. ex., journal télévisé, article dans *Salvationist*)?

- *Sur quelles valeurs repose cette option?*

Est-ce que ces valeurs cadrent avec celles de l'organisation, de l'entité et des ordres professionnels concernés? Cette question peut susciter d'importantes divergences d'opinions au sein des membres de l'équipe. Comment allez-vous régler ces différends?

- *Est-ce qu'une personne intègre ou que vous admirez choisirait cette option?*

Cette question peut s'avérer très utile. Nous avons tous des « héros de l'éthique », des personnes qui semblent capables de résoudre des problèmes éthiques complexes avec brio. Comment votre mentor ou votre conseiller agirait-il? (Vous pourriez même lui poser la question!) Serez-vous fier de la décision que vous et votre équipe aurez prise? Pourquoi ou pourquoi pas?

Prise de décision et action

Peu importe le décideur, le processus d'exécution comprendra différentes procédures. Votre entité a peut-être déjà défini ce processus. Il arrive souvent qu'une seule personne prenne une décision. Cette dernière doit être intimement convaincue que l'option choisie est la plus éthique. Lorsqu'une équipe prend une décision, il peut s'avérer nécessaire de trouver un consensus ou d'obtenir la majorité. Assurez-vous de communiquer la décision aux parties concernées d'une manière appropriée.

Réflexion sur la décision

Les questions de la présente section vous permettent de procéder à un bilan en équipe.

Évaluez les effets de votre décision.

Si vous êtes parvenus à prendre une décision qui, selon vous, apporte une solution satisfaisante à un problème éthique, vous pourriez être tentés d'en fait part à ceux qui sont aux prises avec des problèmes similaires.

Prendre une décision éthique ne signifie pas nécessairement prendre une décision parfaite, mais plutôt prendre une bonne décision ou une décision acceptable. En général, cette décision correspond à un grand nombre de valeurs éthiques et n'enfreint pas les droits des parties concernées ni ne cause de préjudices graves. Même si parfois elle ne satisfait pas forcément toutes les parties concernées, cette décision est en grande partie équitable.

N'oubliez jamais que nous tirons toujours des leçons de nos expériences passées. L'analyse des résultats obtenus, qu'ils soient satisfaisants, probants ou décevants, aide l'ensemble de l'équipe à mieux comprendre pourquoi elle en est arrivée à cette décision. Une telle réflexion, engagée à la suite d'une véritable prise de décision ou d'une activité d'équipe, peut conduire à une plus grande maîtrise du processus décisionnel.

Ferez-vous certaines choses différemment la prochaine fois?

Même lorsqu'une décision est éthiquement correcte, il est possible d'évoluer, de faire preuve de plus de créativité et de s'améliorer.

Est-ce que quelqu'un (incluant vous-même) a l'impression que la décision prise porte atteinte à son intégrité?

Si votre décision n'est pas satisfaisante, il se peut que vous fassiez face à un dilemme éthique, c'est-à-dire à une situation où il est impossible de trouver une solution qui est entièrement bonne ou juste.

Il est utile de savoir que, d'un point de vue éthique, faire un compromis et être compromis sur le plan éthique sont deux choses différentes. Dans le premier cas, rien n'indique que quelque chose de contraire à l'éthique se produit. Nous pouvons même faire des compromis à des fins éthiques, par exemple pour protéger les droits ou les intérêts de quelqu'un. En revanche, nous pouvons être compromis sur le plan éthique lorsque nous sommes contraints d'agir contre nos valeurs ou d'une manière qui menace notre réputation ou celle de l'organisation que nous servons.

Cette situation peut être extrêmement pénible tant dans l'immédiat qu'à long terme, et être vécue comme une trahison. Dans la mesure du possible, il faut éviter qu'une personne soit compromise sur le plan éthique.

Est-ce que des mesures peuvent être prises pour éviter de prendre une décision semblable dans l'avenir?

Pouvez-vous empêcher que ce type de problème ne se reproduise en changeant une politique ou une structure d'une façon qui ne contrevient pas à la mission, à la vision, aux valeurs ou aux politiques de l'Armée du Salut? La culture de votre entité permet-elle à ceux qui le souhaitent d'exprimer leur désaccord? (Il est important de comprendre qu'exprimer son désaccord et ne pas obéir aux règles sont deux choses différentes.) Quelles autres mesures peuvent être prises pour améliorer le processus de prise de décisions éthiques dans votre entité?

ÉTUDE DE CAS - A

Karen, 20 ans, est une jeune mère célibataire qui habite dans un refuge depuis trois mois avec ses deux garçons âgés de trois mois et de deux ans. Karen est une bonne candidate pour le programme de logement transitoire, car elle a terminé ses études secondaires et étudié pendant un an au cégep. De plus, Karen est talentueuse : elle est éveillée et d'un naturel expansif et ne craint pas de regarder les gens dans les yeux lorsqu'elle leur parle et sait entretenir des relations interpersonnelles. En résumé, elle possède de nombreuses qualités que les employeurs recherchent.

Karen est issue d'une famille marquée par l'alcoolisme et la violence. Le père de ses garçons a déjà été incarcéré pour vol d'auto et voies de fait avant la naissance de son deuxième enfant. Karen, qui n'habitait plus avec lui avant de se retrouver dans la rue, n'a pas eu de ses nouvelles depuis six mois et est attristée qu'il n'ait pas vu le bébé. Karen a déjà dit que le père des enfants avait mauvais caractère et qu'il l'avait frappée à quelques reprises.

Angie est travailleuse sociale au refuge et accompagne Karen dans ses démarches. Angie a appris qu'un appartement de deux chambres à coucher, offert dans le cadre du programme de logement transitoire, allait bientôt se libérer, et elle compte bien soumettre la candidature de Karen et de ses enfants. Une réunion d'équipe est prévue pour discuter de la situation de Karen. Entre-temps, Angie a un rendez-vous avec Karen.

Lors de leur rencontre, Karen avoue avoir revu le père de ses enfants uniquement pour qu'il voie ses fils. Karen sait très bien qu'ils ne formeront jamais une famille. Quand Angie l'informe que cette rencontre peut nuire à ses chances d'obtenir l'appartement, Karen lui demande de ne rien dire. Angie lui répond : « Je vais voir ce que je peux faire pour que tu sois admise dans le programme de logement transitoire. »

Angie sait que lors de la réunion d'équipe, elle devra répondre à des questions concernant les liens que Karen entretient avec le père de ses enfants. Selon les règles du programme, un client doit démontrer qu'il est apte à vivre sans l'aide d'autrui. Pour la responsable du programme de logement transitoire, cela signifie que le client ne doit pas entretenir de relations indésirables avec quiconque, et ce même s'il s'agit, comme dans le cas qui nous concerne, du père des enfants. Elle croit que le maintien de tels liens met en péril les chances d'un client de devenir entièrement autonome. Elle estime également que l'occasion unique de prendre part à ce type de programme et l'utilisation à bon escient des ressources justifient que de tels clients soient exclus du programme. Si Angie révèle que Karen a rencontré le père des enfants, la directrice du programme ne considérera même pas sa candidature.

Traduction libre inspirée de *From the Front Lines: Student Cases in Social Work*, Juliet Cassuto Rothman (Allyn & Bacon: Boston, 1998), pp. 112-113

ÉTUDE DE CAS - B

Sam travaille au Centre de l'espoir depuis longtemps. Il est responsable, entre autres, de regarnir les rayonnages de la banque alimentaire et d'aider les clients à choisir des denrées pour la semaine. Parmi ses collègues, il y a Marie.

Marie était propriétaire d'une petite mercerie. Quand son entreprise a fait faillite, son mari l'a quittée, la laissant seule avec leurs trois enfants. Marie a donc emménagé dans un petit appartement et trouvé un emploi à temps partiel rémunéré au salaire minimum. Comme elle avait de la difficulté à payer le loyer et l'épicerie, Marie s'est adressée à la banque alimentaire du Centre de l'espoir, où elle a obtenu de la nourriture et divers services qui lui ont permis de reprendre confiance en elle. Dans ses temps libres, Marie était bénévole à la banque alimentaire. Quand elle a appris qu'il y avait un poste à temps plein à combler au Centre de l'espoir, Marie a postulé et obtenu le job.

À la fin de la journée, Sam et Marie doivent faire le ménage, regarnir les rayonnages et entreposer les aliments périssables non réclamés. Selon la politique du Centre, les membres du personnel peuvent prendre avec eux tous les aliments périssables qui ne seront plus bons à consommer le lendemain. Sinon, il est strictement défendu de prendre de la nourriture. Tout employé ou bénévole surpris à voler sera congédié sur-le-champ. Le Centre applique une politique de tolérance zéro en matière de vol.

Marie manifeste toujours un grand intérêt pour les produits périssables avariés. Sam s'en fiche. Bien que ni l'un ni l'autre ne gagne beaucoup d'argent, il sait que Marie a trois enfants à nourrir.

Depuis quelque temps, Sam a remarqué que Marie évalue différemment les articles périssables. Un soir, il l'a aperçue mettre une laitue fraîche dans son sac à dos, mais il n'a rien dit. Elle avait peut-être remarqué une marque de pourriture qui lui avait échappé. Une autre fois, il l'a vu emporter un sac d'oranges qui faisait partie d'un don reçu plus tôt dans la journée. Il avait lui-même inspecté les sacs. Les fruits étaient beaux et consommables pendant plusieurs jours. Puis, il s'est rendu compte que Marie subtilisait une boîte de soupe ou un sac de riz ici et là.

Maintenant, Marie reproduit ce petit stratagème tous les jours. Ce n'est jamais grand-chose, mais cela commence à préoccuper Sam, qui se pose des questions. Même si Marie ne dérobe qu'un article par jour, c'est tout de même un article en moins pour les clients de la banque alimentaire. Ce qu'elle fait, c'est du vol, n'est-ce pas? Est-ce que Marie réalise ce qu'elle fait? A-t-elle toujours du mal à joindre les deux bouts? Sam se demande si ses collègues ou des bénévoles ont remarqué le comportement de Marie. D'une certaine manière, il aimerait bien que ce soit le cas, car si Marie a des problèmes financiers il ne voudrait pas qu'elle et sa famille se retrouvent dans une situation précaire après l'avoir confrontée ou dénoncée.

Que doit faire Sam?

GRILLE D'ANALYSE 1

Préparation
<i>Quel est le problème?</i>
<i>Quel est l'enjeu? Quelle est la source du problème?</i>
<i>Qui est / devrait être impliqué dans le processus décisionnel?</i>
Collecte et analyse des faits
<i>Quelle est la situation? Quels sont les faits? Quels sont ceux qui sont pertinents et ceux remis en cause? Est-ce qu'il manque des renseignements?</i>

Qui sont les parties concernées?

Est-ce qu'un tiers décrirait le problème différemment?

Analyse en fonction de la mission, de la vision, des valeurs, des politiques et des procédures

Alimentez votre réflexion en considérant :

- *la mission, la vision et les valeurs de l'Armée du Salut du territoire du Canada et des Bermudes; la charte des valeurs et des principes de votre entité et de votre ordre professionnel (codes de déontologie ou d'éthique professionnelle);*
- *les politiques et les procédures organisationnelles de l'Armée du Salut, de votre entité et de votre ordre professionnel.*

Certains sont-ils en jeu?

Certains entrent-ils en conflit avec vos propres valeurs ou principes?

Certains entrent-ils en conflit avec des contraintes pratiques?

Évaluation des options possibles

Essentiellement, quelles sont les options possibles?

Évaluez chacune des options en fonction de ce qui suit.

- *Quels sont les résultats possibles (préjudices et avantages)?*
- *Violerait-on des droits ou certains de nos engagements?*
- *Est-ce que dans des circonstances semblables d'autres personnes prendraient la même décision?*
- *Sur quelles valeurs repose cette option?*

- *Est-ce qu'une personne intègre ou que vous admirez choisirait cette option?*

Prise de décision et action

Notez votre décision.

Réflexion sur la décision

Ferez-vous certaines choses différemment la prochaine fois?

Est-ce que quelqu'un (incluant vous-même) a l'impression que la décision prise porte atteinte à son intégrité?

Est-ce que des mesures peuvent être prises pour éviter de prendre une décision semblable dans l'avenir?

GRILLE D'ANALYSE 2

Évaluation des options possibles

Normes	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Quels sont les résultats possibles (préjudices et avantages)				
Viole-t-on des droits ou certains de nos engagements?				
Est-ce que dans des circonstances semblables d'autres personnes prendraient la même décision?				

Sur quelles valeurs repose cette option?				
Est-ce qu'une personne intègre ou que vous admirez choisirait cette option?				