

REVUE **ERME**

Enseignement et recherche en  
administration de l'éducation

Vol. 1, n° 1, 2017

**La direction d'école :  
entre droit, déontologie,  
morale et éthique**

Jeanne SIMARD

Marc-André MORENCY

Catherine LAROUCHE



Association pour le développement  
de l'enseignement et de la recherche  
en administration de l'éducation

*Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE)* est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

**Direction de la revue**

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières  
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi

**Comité éditorial invité**

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières  
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi  
Emmanuel Poirel, Université de Montréal

**Comité de rédaction**

Yamina Bouchamma, Université Laval  
Ginette Casavant, Université de Montréal  
David D'Arrisso, Université de Montréal  
Marc Garneau, Université de Sherbrooke  
Andréanne Gélinas-Proulx, Université du Québec en Outaouais

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières  
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi  
Emmanuel Poirel, Université de Montréal  
Jules Rocque, Université de St-Boniface  
Marjolaine St-Pierre, Université de Montréal

**Conception graphique et montage**

Pascale Ouimet, rév. a.

**Révision linguistique**

Ginette Casavant  
Pascale Ouimet, rév. a.

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>.

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. À l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

**Pour nous joindre**

Revue ERAdE  
a/s Alain Huot, bureau 2002a R  
Université du Québec à Trois-Rivières  
3351, boul. des Forges, C.P. 500  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7  
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236  
[revue@aderae.ca](mailto:revue@aderae.ca)

**Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives du Canada  
ISSN 2561-1453 (en ligne)

**ÉDITORIAL**

4

**ERAdE, une nouvelle venue... bien attendue!**

Alain HUOT, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)  
Catherine LAROUCHE, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)  
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)

**ENTREVUE**

8

**Régent Fortin, un fondateur!**

Ginette CASAVANT, Université de Montréal (Canada)

**SCIENTIFIQUE**

**Analyse**

15

**Les modes de centralisation dans les relations entre l'instance centrale étatique du Québec et les entités décentralisées**

André BRASSARD, Université de Montréal (Canada)

31

**Devenir dirigeant en éducation : défi d'identité, défi de savoirs d'action**

Guy PELLETIER, Université de Sherbrooke (Canada)

49

**La professionnalisation des directions d'établissements scolaires vue sous l'angle des actes réservés**

Richard BOUDREAU, Université de Montréal (Canada)  
Frédéric YVON, Université de Genève (Suisse)  
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)

64

**La direction d'école : entre droit, déontologie, morale et éthique**

Jeanne SIMARD, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)  
Marc-André MORENCY, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)  
Catherine LAROUCHE, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)

**SCIENTIFIQUE**

**Recherche empirique**

83

**Problèmes éthiques en contexte d'intégration scolaire au Canada, en Espagne et en Suisse : la place donnée à l'élève**

Lise-Anne ST-VINCENT, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)  
María Odet MOLINER GARCÍA, Universitat Jaume I (Espagne)  
Serge RAMEL, Haute école pédagogique du canton de Vaud (Suisse)

*Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE)* est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

**Pour nous joindre**

Revue ERAdE

a/s Alain Huot, bureau 2002a R  
Université du Québec à Trois-Rivières  
3351, boul. des Forges, C.P. 500  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7  
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236  
revue@aderae.ca

**Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives du Canada  
ISSN 2561-1453 (en ligne)

**SCIENTIFIQUE**

**Recherche empirique (suite)**

104

**Accompagnement des enseignants par la communauté d'apprentissage professionnelle : pratiques et sentiment d'efficacité de directions d'établissement d'enseignement**

Yamina BOUCHAMMA, Université Laval (Canada)  
Daniel APRIL, Université Laval (Canada)  
Marc BASQUE, Université de Moncton (Canada)

124

**Analyse pancanadienne et internationale des indicateurs utilisés pour rendre compte de la performance des systèmes éducatifs nationaux**

Julie AUCLAIR, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)  
Julie LABROSSE, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)  
Marco GAUDREAU, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)

149

**Le rôle des principaux des collèges d'enseignement moyen dans le système éducatif du Sénégal**

Salif BALDÉ, Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (Sénégal)  
Lucie HÉON, Université Laval (Canada)

162

**Projets de vie des élèves, expériences des acteurs d'enseignement et curriculum de l'enseignement secondaire en République démocratique du Congo**

Ndugumbo VITA, Université de Lubumbashi (République démocratique du Congo)  
Denis SAVARD, Université Laval (Canada)

**RECENSION**

192

**L'exercice d'un leadership centré sur l'apprentissage en milieu défavorisé : recension des écrits**

Jean ARCHAMBAULT, Université de Montréal (Canada)  
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)  
Ibrahim SBALLIL, Université de Montréal (Canada)  
Roseline GARON, Université de Montréal (Canada)  
Sophie RODRIGUE, Université de Montréal (Canada)

**PROFESSIONNEL**

209

**Focalisation sur le leadership collaboratif**

Andréanne GÉLINAS-PROULX, Université du Québec en Outaouais (Canada)  
Aini-Kristiina JÄPPINEN, University of Jyväskylä (Finlande)

216

**Favoriser l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) : diffusion de stratégies efficaces**

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

227

**École en milieu défavorisé : davantage d'élèves en difficulté d'apprentissage ou déficit de justice sociale?**

Sophie MOISAN, Université de Montréal (Canada)  
Jean ARCHAMBAULT, Université de Montréal (Canada)

# La direction d'école : entre droit, déontologie, morale et éthique\*

**Jeanne SIMARD**

Université du Québec à Chicoutimi (Canada)

**Marc-André MORENCY**

Université du Québec à Chicoutimi (Canada)

**Catherine LAROUCHE**

Université du Québec à Chicoutimi (Canada)

## RÉSUMÉ

La prise de décision en situation de complexité est un art qui oblige les directions à être vigilantes, à dialoguer constamment avec les acteurs de l'école, à bien saisir les rapports qu'entretiennent les ordres sociaux que sont le droit, la déontologie, la morale et l'éthique. Cet article propose, à partir d'une analyse documentaire de textes normatifs, de définir ces concepts tout en illustrant leurs interactions dans le champ de l'éducation au Québec ainsi que dans le contexte particulier du travail de direction d'école. Il vise à soutenir les décideurs du milieu scolaire dans leur apprentissage, dans leurs processus décisionnels et dans la gouvernance de leurs institutions. Relevant de registres différents, les ordres sociaux ne constituent pas des entités complètement autonomes; ils entrent en rapport de façon permanente, s'empruntent des éléments et s'emboîtent souvent à la manière de poupées russes.

## MOTS-CLÉS

responsabilité, gestion scolaire, droit, éthique, déontologie

---

\* L'information contenue dans cet article ne doit pas être interprétée comme constituant des conseils juridiques. Si vous avez besoin de conseils juridiques particuliers, vous devriez consulter un professionnel du droit.

## 1. INTRODUCTION

Les directions d'école<sup>1</sup> sont régulièrement confrontées à des problèmes complexes qui bousculent les paramètres de la gestion habituelle. L'intégration d'élèves de différentes cultures, l'utilisation et le contrôle des technologies d'information, la protection de la vie privée, l'inclusion d'élèves handicapés ou avec problèmes d'adaptation, les compressions budgétaires provenant du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), mais aussi la crise économique et un contexte de mondialisation conjugué à un libéralisme idéologique sans précédent, obligent à imaginer des solutions originales sur des questions où rivalisent des logiques sociales contradictoires (Portelli et Konecny, 2013). La prise de décision en situation de complexité et d'incertitude est un art qui oblige les directions à être vigilantes, à dialoguer constamment avec les acteurs de l'école afin de prendre les meilleures décisions dans les circonstances (Perrot, 2007).

Dans une recherche exploratoire sur les risques éthiques dans une commission scolaire, des chercheurs (Caron, Boisvert et Langlois, 2015) ont identifié plusieurs décisions ou conduites présentant des dimensions de complexité pour les décideurs de ce milieu. Ils soulignent qu'il existe quatre dimensions à surveiller en matière de gestion des risques éthiques : la gouvernance (distribution des pouvoirs et des responsabilités entre les acteurs de la chaîne de gouvernance, dynamique des contre-pouvoirs institutionnalisés, processus de reddition de comptes, régulation des comportements), la gestion des deniers publics (rigueur et intégrité), la gestion de l'offre des services (qualité et allocation des ressources) et la gestion du personnel (climat de travail, relations entre les employés ou avec l'employeur).

Des recherches empiriques menées auprès de surintendants ou de directions d'école, principalement aux États-Unis, révèlent que ces personnes éprouvent de si grandes difficultés à prendre certaines décisions que cela constitue même une cause de démission (Leurebourg et IsaBelle, 2014).

Ainsi, les directions d'école, titulaires d'un rôle pivot dans nos institutions, se retrouvent souvent dans des situations où elles doivent effectuer des choix difficiles pouvant impliquer leur responsabilité personnelle ou celle de leur organisation et avoir des effets sur le développement de la collectivité tout entière<sup>2</sup>. Les directions d'école doivent être très au fait des rapports complexes qu'entretiennent les ordres sociaux que sont le droit, la déontologie, la morale et l'éthique dans l'orientation des conduites individuelles et collectives, dans le milieu scolaire et dans le monde ambiant, car ils animent toutes les conduites. De même que dans toute méthodologie de recherche, il est essentiel de distinguer dès le départ les catégories nominales qui vont structurer la mesure et l'articulation des preuves. Les particularités de ces quatre ordres sociaux doivent être bien comprises pour que

---

1 On entend par *direction d'école* les personnes en poste de direction d'une école, d'un centre de formation professionnelle ou d'un centre d'éducation des adultes.

2 Sont intéressés les étudiants, les enseignants, les parents, les syndicats, les associations ou les ordres professionnels, les commissions scolaires, le système scolaire, le gouvernement et la société.

la réflexion et la prise de décision soient menées à bonne fin. Dans l'urgence, il ne suffit pas que l'on s'en remette à des recettes pratiques, minimisant ainsi l'importance de discerner et d'articuler le rôle et le poids relatifs que ces ordres sociaux peuvent occuper dans la prise de décision.

Cet article, qui ne saurait épuiser une telle problématique, ni offrir un ensemble exhaustif de procédures décisionnelles, se propose, à partir d'une analyse documentaire de textes normatifs, de bien définir le droit, la déontologie, la morale et l'éthique tout en illustrant leurs interactions dans le champ de l'éducation au Québec ainsi que dans le contexte particulier du travail de la direction d'école. Relevant de registres différents, ces ordres sociaux ne constituent pas des entités complètement autonomes; ils entrent en rapport de façon permanente, s'empruntent des éléments, voire s'emboîtent souvent à la manière de poupées russes. C'est là le nœud de difficultés aussi bien théoriques que pragmatiques, qui rend nécessaire une formation adéquate. Cette présentation des divers concepts vise à soutenir les décideurs ou intervenants du milieu scolaire dans leur apprentissage, dans leurs processus décisionnels et dans la gouvernance de leurs institutions.

## **2. LE DROIT : UN ENSEMBLE DE VISIONS, DE VALEURS COLLECTIVES, D'OBLIGATIONS ET DE DEVOIRS**

Le droit se présente comme ayant une diversité de fonctions sociales. Fondamentalement, il cristallise une conception de la vie en société et oriente les actions collectives. Il met en forme la prise de décision et les modes de gestion au sein de l'État ainsi que dans les rapports contractuels privés. Bien présenté, le droit comporte une importante fonction pédagogique, dans le sens qu'il peut servir de fondement à la socialisation. Comme vecteur de sanctions en cas de déviance importante, le droit définit les dispositifs de contraintes ainsi que les agents chargés de sanctionner les comportements portant atteinte aux personnes, aux biens, à l'ordre public. Cette palette de fonctions (fonction d'orientation, fonction pédagogique et fonction de contraintes) se retrouve mobilisée et particularisée dans des domaines d'importance de toute société moderne organisée : c'est le cas, entre autres, des droits de la personne, de la santé, de l'éducation, des relations de travail, de la mission économique.

### **2.1 FONCTION D'ORIENTATION DU DROIT**

Le droit se présente comme une force symbolique, comme le produit d'une collectivité qui y dépose sa vision de la bonne vie en société. C'est une source d'inspiration pour des conduites socialement acceptables ou souhaitables, pour la bonne gouvernance et la gestion responsable, pour la vie quotidienne. Situé au sein d'un vaste ensemble d'ordres normatifs et de procédés de régulation sociale, le droit représente un processus collectif d'institutionnalisation, de rationalisation, de mise en confiance et de conciliation des rapports sociaux (Noreau, 2008). La force du droit provient en grande partie de ce qu'il incarne des idées déjà véhiculées dans une foule d'autres ordres normatifs

portés par la conscience collective. Cela est essentiel pour assurer l'acceptabilité sociale, sans laquelle le droit ne saurait être bien efficace.

Cet idéal vise moins à guider qu'à conforter les membres de chaque société sur l'image positive qu'ils entretiennent de leur communauté de destin (*beautiful dream*). C'est le droit comme réserve de symboles valorisés : *great reservoir of emotionally important social symbols*. S'y trouvent affirmés les grands principes moraux du monde moderne : l'égalité juridique des sujets de droit, le châtement des comportements fautifs, la protection des libertés individuelles vis-à-vis des pouvoirs publics, la rationalisation d'un monde irrationnel, etc. (Noreau, 2009, p. 141)

Pour une grande part, c'est la Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., c. I-13.3 (LIP), la Loi sur l'enseignement privé, L.R.Q., c. E-9.1, la Loi sur l'instruction publique pour les autochtones cris, inuit et naskapis, L.R.Q., c. I-14 et leurs règlements d'application qui déterminent au Québec la légitimité de l'institution éducative; elles déterminent également la répartition des responsabilités et leur apport au développement collectif. Ces textes établissent le cadre protégeant le droit à l'éducation scolaire et organisent la dispensation des services d'enseignement sur le territoire<sup>3</sup>. La LIP définit les pouvoirs et les responsabilités des enseignants, des directions, des élèves, des conseils d'établissement, des écoles, des commissions scolaires et du ministère. Elle présente les finalités sociales de la démarche éducative en tant qu'institution, soit les valeurs prééminentes devant présider à la formation des futurs citoyens, en termes de « vivre ensemble », et les capacités de réussite que les élèves devraient démontrer. L'article 36 de la LIP précise ainsi la mission de l'école :

L'école est un établissement d'enseignement destiné à dispenser aux personnes visées à l'article 1 les services éducatifs prévus par la présente loi et le régime pédagogique établi par le gouvernement [...] et à collaborer au développement social et culturel de la communauté. Elle doit, notamment, faciliter le cheminement spirituel de l'élève afin de favoriser son épanouissement. Elle a pour mission, dans le respect du principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire. Elle réalise cette mission dans le cadre d'un projet éducatif mis en œuvre par un plan de réussite.

Ce cadre de gestion responsable et cette définition de la finalité éducative au Québec se trouvent aussi déterminés par différentes lois fédérales et québécoises visant la protection des droits et libertés de la personne (contre les fouilles abusives, la discrimination, le non-respect de la vie privée, la

3 Le droit est en constante évolution. Un examen attentif des projets de loi déposés et adoptés à l'Assemblée nationale ayant modifié la LIP ces dernières années permet d'observer l'évolution de la société québécoise : la mise en place des commissions scolaires linguistiques, la décentralisation des pouvoirs et l'implication des parents dans la gestion de l'école et de la commission scolaire, l'obligation de rendre compte, la gratuité scolaire et l'encadrement des frais exigés aux parents, l'intégration des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA), la réglementation contre la violence et l'intimidation à l'école, etc. Ces lois reflètent les valeurs d'une société, son évolution sociale, politique et économique.

cyberintimidation, le harcèlement), la protection de la jeunesse, l'accès aux renseignements personnels et leur protection, les droits d'auteur, la protection du consommateur, la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, leurs conditions de travail, le développement durable, etc.<sup>4</sup>

La Loi sur l'instruction publique permet à la direction d'école de participer à la fonction d'orientation du droit, notamment en assistant le conseil d'établissement, en collaboration avec les autres acteurs de l'école, dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet éducatif de l'école (art. 74, 96.13, 110.10 LIP). La direction pose ainsi des gestes de planification en proposant les orientations et les objectifs de l'école en lien avec la réalisation de la mission éducative. Elle doit aussi s'assurer de la qualité des services rendus par l'école conformément à cette mission. La direction d'école réalise, par sa pratique, l'opérationnalisation de la fonction d'orientation du droit.

## 2.2 FONCTION PÉDAGOGIQUE DU DROIT

Le droit national ou international, à l'instar d'autres structures sociales, comporte une dimension pédagogique importante. Les traités, les lois, les règlements, les jugements des tribunaux judiciaires et administratifs procurent de l'enseignement, inspirent les conduites et préviennent les comportements déviants. Le droit définit les conditions d'une vie sociale plus heureuse pour les compagnons de vie que nous sommes (du latin *socius* « compagnon, allié »). Le concept de *socialisation* désigne les processus par lesquels la société incorpore ses membres, dès leur naissance ou par intégration de personnes admises à s'y joindre.

Le discours juridique représente donc beaucoup plus qu'un simple langage technique destiné à un groupe d'initiés. C'est d'abord un « langage que la société tient sur elle-même » (Le Goff, 2007, p. 14), un discours pédagogique particulièrement important dans un contexte d'intégration de groupes culturellement diversifiés. Les médias (journaux, radio, télévision) et les nouvelles technologies de l'information contribuent de façon non négligeable à cette fonction du droit auprès du public en général. La large diffusion des décisions de justice, l'abondance des commentaires qui s'ensuivent, notamment en matière de corruption, de droit de la famille, d'accidents du travail, le font bien réaliser<sup>5</sup>. La direction et les enseignants peuvent puiser dans ces actualités un matériel

4 Parmi ces lois on retrouve : la *Charte canadienne des droits et libertés*, partie I de la *Loi constitutionnelle de 1982*, constituant l'annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada* (R.-U.), 1982, c. 11; la *Charte des droits et libertés de la personne*, L.R.Q. c. C-12; la *Charte de la langue française*, L.R.Q., c. C-11; le *Code du travail*, L.R.Q., c. C-27; la *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1.; la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1; le *Code civil du Québec*; la *Loi sur la protection de la jeunesse*, L.R.Q., c. P-34.1; la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, L.R.Q., c. A-2.1; la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*, L.R.Q. c. C-1.1; la *Loi sur les droits d'auteurs*, L.R.C. (1985), ch. C-42; la *Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D-8.1.1.

5 Pour avoir accès à ces discours juridiques, nous avons consulté le métamoteur spécialisé de la Société québécoise d'information juridique (SOQUIJ), le Centre d'accès à l'information juridique (CAIJ), le Centre de ressources grand public du Réseau juridique du Québec et le site [Educaloi.qc.ca](http://Educaloi.qc.ca).



susceptible de mobiliser l'attention des élèves, de les socialiser aux normes juridiques et d'interpréter les différences culturelles du monde actuel.

La direction d'école joue un rôle important en diffusant auprès de son personnel et des élèves les règles, lois, politiques ou directives qui les concernent, et en s'assurant de leur appropriation par les acteurs concernés. Ces interventions contribuent à sensibiliser la communauté scolaire aux droits et libertés de la personne, à la lutte contre la violence, le harcèlement et l'intimidation, aux risques de l'utilisation abusive des médias sociaux, au rôle de modèle que joue l'enseignant dans la société. La Cour suprême du Canada, dans une décision traitant du délicat dossier des fouilles, perquisitions et saisies à l'école, a souligné l'importance de cette fonction pédagogique du droit et de l'exemplarité en milieu scolaire :

[...] les écoles ont l'obligation d'inculquer à leurs élèves le respect des droits constitutionnels de tous les membres de la société. L'apprentissage du respect de ces droits est essentiel à notre société démocratique et devrait faire partie de l'éducation de tous les élèves. C'est par l'exemple que ces valeurs se transmettent le mieux, et elles peuvent être minées si les personnes en autorité font fi des droits des élèves. (par. 3)<sup>6</sup>

La Cour a conclu que, selon certaines circonstances exceptionnelles, la fouille pouvait être légale.

### 2.3 FONCTION DE CONTRAINTE<sup>7</sup>

Le droit, en plus d'avoir des fonctions pédagogiques et d'orientation, précise la fonction sociétale de répression visant les comportements déviants des individus. Il spécifie le cadre comportemental en deçà duquel l'harmonie, la paix sociale et la sécurité des citoyens seront sérieusement compromises. Comme tous les citoyens, les directions d'école sont tenues d'œuvrer dans le cadre du droit promulgué par l'État et de le faire respecter par tous les acteurs de l'école, ce que l'article 96.12 de la LIP vient préciser :

Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur de l'école s'assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école.

Il assure la direction pédagogique et administrative de l'école et s'assure de l'application des décisions du conseil d'établissement et des autres dispositions qui régissent l'école.

En plus de voir à la bonne application de la LIP, la direction d'école doit s'assurer que les règles de conduite énoncées par les chartes, les lois, les règlements ou la jurisprudence soient observées, sous

6 R. c. M. (M.R.), [1998] 3 R.C.S. 393.

7 Cette section n'est pas un exposé exhaustif des différentes responsabilités juridiques de la direction d'école. Les exemples sont cités à titre d'illustration.

peine de sanction par une autorité publique. Plusieurs types de responsabilité civile (extracontractuelle, contractuelle) ou pénale peuvent être simultanément engagés en cas de non-respect de ces normes.

La responsabilité est dite *extracontractuelle* (civile, c'est-à-dire non pénale) si elle a pour objectif d'obliger une personne physique, capable de discernement, ou une personne morale<sup>8</sup> à indemniser sous certaines conditions sa victime pour les dommages corporels (blessures, décès), matériels (perte économique, gain manqué) ou moraux (diffamation) qu'elle lui a fait subir soit par sa faute, soit par la faute ou le fait de ceux qui dépendent d'elle, ou encore par les choses qu'elle a sous sa garde. Les directions d'école doivent prendre quotidiennement de nombreuses décisions administratives à cet égard. On peut penser au devoir de porter secours à autrui dont la vie est en danger<sup>9</sup> ou à l'obligation de se conformer aux lois sur la sécurité des édifices publics, etc. (Carrières et Meagher, 2001). Pour ces types de décisions, une poursuite en responsabilité est possible contre un acteur de l'école si l'acte a été accompli fautivement (si le service n'a pas été rendu comme le ferait un bon « père de famille ») et que cette faute a causé un dommage (Phillips et Grondin, 2013). En pareil cas, la victime d'un préjudice pourrait soit poursuivre le responsable personnellement, soit poursuivre la commission scolaire, soit les deux, pour réclamer une indemnisation.

La responsabilité est dite *contractuelle* lorsqu'une personne ne respecte pas et n'honore pas les engagements ou les prestations qu'elle a contractés librement ou si, sans excuse, elle les exécute tardivement, partiellement ou incorrectement. Ces contrats peuvent être de plusieurs types : d'approvisionnement, de services, de travail (collectif et individuel), de construction, de location, de prêt, de transport, etc. Une personne est alors responsable du préjudice (corporel, moral ou matériel) qu'elle cause à son cocontractant et est tenue de le réparer afin de rétablir l'équilibre économique rompu, comme le veut la règle générale prévue à l'article 1458 du Code civil du Québec. On cherchera ainsi à se replacer dans la situation économique où l'on se serait trouvé si le contrat avait été bien exécuté.

Les commissions scolaires sont assujetties aux dispositions générales du Code civil du Québec, à la Loi sur les contrats des organismes publics, L.R.Q., c. C-65.1 et à la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État, L.R.Q., G-1.011, visant les contrats d'acquisition de biens, de services et de travaux de construction<sup>10</sup>. Chaque commission scolaire adopte un règlement relatif à la délégation de fonctions et de pouvoirs ainsi qu'une politique interne concernant les contrats autorisant les cadres, les direc-

8 Une école n'est pas reconnue comme une personne morale par la LIP. Ce sont les commissions scolaires qui ont ce statut. On consultera aussi les articles 298 et suiv. du Code civil du Québec.

9 Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12, art. 2.

10 Ainsi que des règlements : Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics, R.R.Q., c. C-65.1, r. 2; Règlement sur les contrats de service des organismes publics, R.R.Q., c. C-65.1, r. 4; Règlement sur les travaux de construction des organismes publics, R.R.Q., c. C-65.1, r.5.

tions d'école, les directions des ressources matérielles, la direction générale, le conseil des commissaires, à signer des contrats ou à adopter une résolution à cet égard selon les types de contrats et les montants engagés. La direction d'école doit respecter les conventions collectives (contrats collectifs de travail), les lois et règlements applicables en matière de relations de travail, les ententes conclues entre les commissions scolaires et les établissements d'enseignement de niveau universitaire pour la formation des nouveaux enseignants et l'accompagnement des enseignants en début de carrière.

Enfin, on trouve dans le *Code criminel*, pièce maîtresse du droit pénal canadien, et dans d'autres lois fédérales (ex. *Loi réglementant certaines drogues et autres substances*, L.C. 1996, ch. 19) une série d'infractions (dites criminelles) particulièrement graves comme le meurtre, le vol, la fraude ou encore la négligence criminelle, les voies de fait, le libelle diffamatoire, les agressions sexuelles, le harcèlement criminel<sup>11</sup>. Des infractions dites *pénales* sont aussi créées dans plusieurs textes législatifs ou réglementaires relevant du droit public adopté au fédéral ou au provincial<sup>12</sup>. Une responsabilité pénale pourra être sanctionnée par des peines spécifiques aux infractions, pouvant aller de simples amendes à l'emprisonnement. Le Directeur des poursuites criminelles et pénales sera le principal responsable de l'initiative en ces matières. Notamment, la direction d'école doit s'assurer que les élèves de 16 ans ou moins fréquentent assidûment l'école (sauf équivalence reconnue), et ce, dans un milieu sain et sécuritaire. Elle a donc des responsabilités et pouvoirs, entre autres, en matière de prévention du crime et d'infractions pénales; elle doit agir en cas d'urgence et collaborer avec les corps policiers en cas d'enquête<sup>13</sup>.

### 3. LA DÉONTOLOGIE : UN ENSEMBLE DE VALEURS ET D'OBLIGATIONS PARTICULIÈRES

Si les directions d'école doivent connaître, respecter et faire appliquer les lois, elles ont aussi l'obligation de composer avec les déontologies institutionnelles et professionnelles dans leur école. Définir la déontologie et bien comprendre la logique sociale qui la sous-tend ne va pas sans

11 Les récents scandales de corruption et de collusion dans le monde municipal offrent des exemples évidents en matière de droit criminel. Certaines commissions scolaires ont aussi fait l'objet d'enquêtes policières par l'Unité permanente anti-corruption (UPAC) sur des attributions de contrats.

12 À titre d'exemples, les lois suivantes contiennent des infractions pénales : Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., c. I-13.3 (art. 480 à 492); Loi sur l'enseignement privé, L.R.Q., c. E-9.1 (art. 128 à 137); Charte de la langue française, L.R.Q., c. C-11 (art. 205 à 208.5); Loi sur la qualité de l'environnement, (L.R.Q., c. Q-2) (art. 115.29 à 115.45); Loi sur les contrats des organismes publics, L.R.Q., c. C-65.1 (27.5 à 27.15); Loi sur la protection de la jeunesse, L.R.Q., c. P-34.1, (art. 134 à 135.2.1); Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q., c. A-2.1, (art. 158 à 164), Loi sur les normes du travail, L.R.Q., c. N-1.1 (art. 139 à 147); Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q., c., S-2.1, (art. 234 à 247), etc.

13 Table provinciale de concertation sur la violence, les jeunes et le milieu scolaire. (2010). *Présence policière dans les établissements d'enseignement. Cadre de référence*. Consulté le 7 mars 2017 sur le site de la Sécurité publique du Québec : <http://www.sq.gouv.qc.ca/parent-et-enseignants/cadre-de-reference/cadre-de-reference.pdf>

difficulté. Jeremy Bentham, un philosophe utilitariste à l'origine de ce concept, dans un ouvrage paru en 1834, construit ce mot à partir du grec ancien *δέον* (*déontos* « ce qui convient, ce qui est convenable ») et *λόγος* (*logos* « connaissance »), c'est-à-dire « la connaissance de ce qui est juste et convenable » (Moret-Bailly, 2001). La déontologie a longtemps été considérée comme « l'ensemble des devoirs inhérents à l'exercice d'une activité professionnelle libérale et le plus souvent définis par un ordre professionnel » (Cornu cité par Decoopman, 1989, p. 87). Au cours des années, cette conception quelque peu restrictive a évolué et certains devoirs traditionnellement reconnus aux professions se sont étendus à d'autres prestataires de services soucieux de se donner plus de prestige et de le préserver (Morency et Simard, 2004). Ainsi, « tout groupe social ou toute institution, association, administration, syndicat, entreprise ou même groupe informel, peut produire une déontologie » (Moret-Bailly, 2001, p. 79). Dans une telle perspective, la déontologie se présente comme l'ensemble des règles visant à réguler la conduite des membres d'un groupe donné, et ce, dans leur participation à une activité économique ou sociale (Villemure, 2000). La déontologie est par essence une technique de contrôle social animée d'une visée de conformité comportementale (Bégin, 2011). Pour s'assurer de cette obéissance à la règle, des mécanismes disciplinaires (d'enquête et de sanction) sont prévus « afin de juger les personnes qui manquent aux prescriptions » (Legault, 2006, p. 15)<sup>14</sup>.

### 3.1 DÉONTOLOGIES OBLIGATOIRES ADOPTÉES PAR LES ORDRES PROFESSIONNELS

Il nous semble préférable d'aborder ce domaine par une description des déontologies adoptées par les ordres professionnels. Mieux connues de l'ensemble de la population, ces déontologies représentent en quelque sorte un « type idéal » privilégié depuis longtemps.

L'État québécois reconnaît présentement 46 ordres professionnels en tant que personnes morales de droit public. Ces ordres ont pour mission de veiller à la protection du public, c'est-à-dire de « toutes les personnes qui utilisent des services professionnels dans les différentes sphères d'activités réglementées » (Office des professions, n.d.). L'inégalité des connaissances entre un professionnel et son client, le caractère personnel et la confidentialité de leurs rapports, les préjudices qui pourraient en découler, sont trop importants pour qu'on puisse en négliger la protection (art. 25 du Code des professions).

À ces fins, l'article 87 du Code des professions du Québec, L.R.Q., c. C-26, principale loi encadrant le système professionnel québécois, oblige tous les ordres professionnels à adopter, par règlement, un code de déontologie imposant à leurs membres des devoirs d'ordre général ou particulier envers

---

14 La déontologie peut avoir des origines aussi diverses qu'une loi, un règlement, un décret, un règlement intérieur d'une entreprise ou d'une organisation, un règlement administratif, un contrat de travail, etc.

les clients, le public et la profession. Pour entrer en vigueur, un code de déontologie doit avoir été ratifié par le ministère de la Justice.

Ces codes de déontologie dictent des normes de pratique, une morale professionnelle commune, en particulier des valeurs d'intégrité, de compétence, d'indépendance, de désintéressement, de confidentialité. Ces valeurs se traduisent par des obligations, des devoirs particuliers envers les clients. Certaines règles visent l'optimisation de la qualité des services, le secret professionnel, la publicité, la raisonnable des honoraires, l'évitement de conflits d'intérêts. Les professionnels manquant à leurs obligations déontologiques devront faire face à un syndic dont la fonction est de recevoir les plaintes du public et d'enquêter, ainsi qu'à un comité de discipline qui examinera les plaintes. Ce comité peut décider de la culpabilité ou non de la personne visée par la plainte disciplinaire et lui imposer une sanction qui peut aller de la réprimande à la suspension temporaire, voire à la radiation à vie. Une décision d'un comité de discipline peut être portée en appel devant le Tribunal des professions.

Le Code des professions et tous les codes de déontologie adoptés par les ordres professionnels sont d'ordre public. Concrètement cela signifie qu'en matière d'engagement, l'employeur d'un professionnel doit faire en sorte que le salarié soit en mesure de respecter sa déontologie (Bich, 1994). Il en va de son statut de professionnel. La direction d'école doit donc s'assurer que les professionnels dans l'école (ex. psychologue, orthopédagogue, etc.) disposent d'un cadre de travail leur permettant de s'acquitter de leurs obligations déontologiques (ex. confidentialité).

Dans le secteur de l'éducation, le travail de direction d'école ne semble pas avoir fait l'objet d'une demande à l'Office des professions comme ce fut le cas pour le travail enseignant en 1999 (Tardif et Gauthier, 1999). Il convient de souligner que plusieurs membres de la direction des commissions scolaires peuvent appartenir à un ordre professionnel ou avoir parmi leurs employés des membres de divers ordres professionnels<sup>15</sup>.

### 3.2 DÉONTOLOGIES OBLIGATOIRES ADOPTÉES PAR D'AUTRES ORGANISMES

À l'instar des ordres professionnels, de nombreux organismes publics et parapublics ont le pouvoir d'adopter des déontologies. Le législateur le permet ou l'oblige explicitement dans quelques législations. Ainsi, l'article 233 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux oblige les établissements de santé et de services sociaux à se doter de codes afin de contrôler les comportements de leurs intervenants. Dans le secteur de l'éducation, la Loi sur l'instruction publique (L.R.Q., chapitre

---

15 Voici une liste non exhaustive : l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, le Barreau du Québec, l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec, l'Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec, l'Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec, l'Ordre des ergothérapeutes du Québec, l'Ordre des psychologues du Québec, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec.

I-13.3) a introduit en 1997 une disposition obligeant le conseil des commissaires à adopter par règlement un « code d'éthique et de déontologie » applicable aux commissaires (art. 175.1 LIP). Ce code doit, entre autres :

- 1) traiter des mesures de prévention, notamment des règles relatives à la déclaration des intérêts détenus par les commissaires;
- 2) traiter de l'identification des situations de conflits d'intérêts;
- 3) régir ou interdire des pratiques reliées à la rémunération des commissaires;
- 4) traiter des devoirs et obligations des commissaires même après qu'ils ont cessé d'exercer leurs fonctions;
- 5) prévoir des mécanismes d'application, dont la désignation des personnes chargées d'application du code et la possibilité de sanctions.

À la différence des ordres professionnels, lorsqu'un conseil des commissaires adopte un code de déontologie, ce code n'a pas besoin d'être ratifié par le ministère responsable pour devenir un règlement. Il sera adopté par le Conseil des commissaires par voie de résolution et entrera en vigueur le jour de la publication de l'avis public de son adoption. Si un commissaire contrevient à ce code, il peut se voir sanctionné par le responsable de l'éthique et de la déontologie ou par son substitut désigné par le Conseil des commissaires.

Les directions d'école, pour leur part, n'ont pas d'obligation légale d'adopter une déontologie. Cependant, elles ont l'obligation de proposer les règles de conduite et les mesures de sécurité qui s'appliquent aux élèves (art. 76 LIP). Ces règles et mesures, souvent publicisées sous le nom de « Code de vie », doivent être approuvées par le conseil d'établissement avant d'être effectives. Même si ce n'est pas habituel de les qualifier ainsi, les codes de vie satisfont, à notre avis, à tous les critères pour être qualifiés de déontologie. En effet, ces codes établissent les normes comportementales que doivent respecter les élèves et indiquent les conséquences de manquements, et ce, en regard des valeurs et orientations préconisées par le projet éducatif de l'école. Sans vouloir généraliser, on observe que ces codes s'articulent autour des valeurs d'intégrité, de respect de soi et des autres, d'équité, de coopération, de responsabilisation, de participation, de créativité, etc.<sup>16</sup> Ces valeurs se traduisent concrètement par une série d'obligations visant, à titre d'exemple, la tenue vestimentaire, l'assiduité et la ponctualité aux cours, la circulation dans l'établissement d'enseignement, le harcèlement physique et psychologique, le respect de l'environnement, le plagiat, etc. Les règles de conduite et les mesures de sécurité sont présentées aux élèves lors d'une activité de formation sur le civisme, que la direction de l'école doit organiser annuellement en collaboration avec le personnel. Elles sont également transmises aux parents des élèves au début de l'année scolaire (art. 76 LIP). Un manquement aux obligations déontologiques prévues dans les codes de vie peut faire l'objet d'une sanction par la direction d'école en regard de la gravité ou du caractère répétitif de l'acte répréhensible. Ces sanctions peuvent aller de l'avertissement verbal ou écrit, au retrait de la classe, à la suspension, voire à une plainte à la police.

16 Nous avons examiné une quinzaine de codes de vie.

### 3.3 DÉONTOLOGIES EXPRESSÉMENT FORMULÉES PAR VOIE LÉGISLATIVE

L'État peut imposer une déontologie à un groupe particulier, avec ou sans sa participation, s'il lui apparaît que l'intérêt du public ne permet pas de s'en tenir à la simple autodiscipline, ni même à celle d'instances déléguées comme dans le cadre des ordres professionnels. C'est le cas de la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale, L.R.Q., c. E-15.1.0.1 et du Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale, L.R.Q., c. C-23 adoptés par l'Assemblée nationale en décembre 2010<sup>17</sup>.

Le secteur scolaire rencontre également ce type d'obligation déontologique, notamment par l'article 96.11 de la LIP, lequel précise qu'un directeur d'école ne peut, sous peine de déchéance de sa charge, avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise mettant en conflit un intérêt personnel et celui de l'école (Mercille, 1996). De plus, la Loi sur l'instruction publique édicte des mécanismes qui visent la protection du public.

### 3.4 DÉONTOLOGIES VOLONTAIRES

Une déontologie peut être formulée de façon tout à fait indépendante de ce que préconise l'État. Bien des associations professionnelles ou interprofessionnelles qui ne sont pas créées à l'initiative des pouvoirs publics peuvent adopter une déontologie volontaire. Ces règles déontologiques, étant issues de la morale, n'ont pas à ce titre un caractère fondamentalement coercitif. L'adhésion à ces normes opère de façon consensuelle<sup>18</sup>. En d'autres termes, le non-respect de ces déontologies, orales ou écrites, ne peut généralement pas faire l'objet de mesures disciplinaires au sens strict, sauf par exclusion ou suspension d'un membre du groupe d'appartenance.

---

17 La Loi sur la fonction publique, L.R.Q., c. F-3.1, entrée en vigueur en 1984, stipule que le fonctionnaire exerce ses attributions conformément aux normes d'éthique et de discipline prévues dans cette loi. Diverses lois ont aussi autorisé le gouvernement du Québec à adopter, par règlement, des codes de déontologie pour les policiers, les juges municipaux, les régisseurs de la Régie du logement, les commissaires et les assesseurs de la Commission des lésions professionnelles.

18 Pour les cadres scolaires, on observe l'existence des associations volontaires suivantes : l'Association des directions générales des commissions scolaires (ADIGECS); l'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS); l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES); la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE); l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE); l'Association des administrateurs des écoles anglaises du Québec (AAEAQ); la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ); l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ).

## 4. LA MORALE : UN CONSENSUS SOCIAL SUR DES VALEURS, NORMES, PRINCIPES

Dans la prise de décision, les directeurs d'école doivent souvent composer avec des préceptes moraux issus du contexte social et culturel ambiant. La morale est constituée de valeurs, de normes et de principes « qui viennent déterminer la conduite sans nécessairement avoir été assumés de façon consciente et structurée par les membres de cette société » (Gaudette, 1989, p. 24). La morale permet aux humains de « différencier le bien du mal, le juste de l'injuste, l'acceptable de l'inacceptable » (Commission de l'éthique en science et en technologie, n.d.). Le juge Gonthier (2003) de la Cour suprême du Canada y voit un système de règles gouvernant la conscience des individus dans leur conduite à l'égard d'autrui ou de leur personne propre.

Des valeurs, des principes, peuvent avoir une portée universelle. Selon certains anthropologues et philosophes, on les retrouve pratiquement dans toutes les civilisations.

Lorsque je m'interdis la cruauté, le racisme ou le meurtre, je sais aussi que ce n'est pas seulement une question de préférence qui dépendrait du goût de chacun. C'est d'abord une condition de survie et de dignité pour la société, autrement dit pour l'humanité ou la civilisation. (Comte-Sponville, 2000, p. 22)

On observe aussi des règles morales particulières à une région, à une profession ou à un secteur particulier. On connaît l'importance de la parole donnée, de la réputation, des pratiques usuelles dans le milieu des affaires; les valeurs d'intégrité, de diligence et de dignité dans le milieu professionnel; le respect, l'autonomie, la coopération et l'engagement, dans le milieu scolaire. De façon plus fine, la morale peut prendre la forme, dans une organisation scolaire, d'une invitation aux individus à être polis, à respecter les manières du monde (façon de se présenter, de manger, de s'adresser à un supérieur, de répondre à un courrier, de faire des remerciements)<sup>19</sup>. Comme le rappelle le dicton : « Les bonnes manières précèdent les bonnes actions, et y mènent. » Comte-Sponville (1995) cite les paroles de Kant (1780 / 1776-1787) dans ses réflexions sur l'enseignement des normes en éducation :

[...] ce que l'enfant, faute d'instinct, ne peut faire par lui-même, « il faut que d'autres le fassent pour lui », et c'est ainsi qu'« une génération éduque l'autre ». [...] Or, qu'est-ce que cette discipline, dans la famille, sinon d'abord le respect des usages et des bonnes manières? Discipline normative plutôt que contraignante, et visant moins à l'ordre qu'à une certaine sociabilité aimable — discipline, non de police, mais de politesse. (p. 20)

Le phénomène moral, qu'il soit de portée universelle ou plus sectorielle, constitue la structure même du social depuis toujours. « Fruit de la vie sociale, les règles morales sont sujettes à évolution,

---

19 Certains éléments de cette morale sociale sont inscrits dans les codes de vie ou les règles de conduite des écoles.



par sélection spontanée des justes pratiques. » (Perrot, 2007, p. 114) Ni le droit, ni la religion, ni un quelconque moralisme ne se trouvent fondamentalement à l'origine des faits moraux. Les règles morales peuvent évoluer, se coconstruire tout doucement via la tolérance de la société à certaines « déviations marginales » (Perrot, 2007, p. 115). Ce sont les membres légitimes de la société, par de petites transgressions aux interdits de la morale commune, qui vont la faire évoluer « dans une sorte de pression anonyme » (Perrot, 2007, p. 115). L'égalité des hommes et des femmes est l'exemple d'une norme ayant progressé de façon sensible depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle.

Si le droit et les déontologies ne sont pas premiers créateurs de moralité, ils en reconnaissent et en spécifient de nombreux éléments dans leurs textes (Gonthier, 2003). À titre d'exemple, les valeurs morales essentielles de notre société comme la liberté d'expression, de religion ou encore l'égalité des sexes se trouvent maintenant enchâssées dans la *Charte canadienne des droits et libertés* sur le plan fédéral, ainsi que dans la Charte des droits et libertés de la personne adoptée au Québec en 1982. En droit criminel et pénal, les crimes et les délits sont le plus souvent des actes que la conscience morale collective réproouve. Le législateur a codifié dans le Code civil du Québec la notion de « bonne foi », équivalent juridique de la bonne volonté, de la prise en compte de l'intérêt de l'autre, et la notion d'« équité », soit la juste appréciation de ce qui est dû à chacun. Les déontologies professionnelles, pour leur part, imposent à leurs membres d'agir avec les normes de « dignité » et de « diligence ».

Ainsi les normes morales marquent en permanence la gouvernance de nos institutions, notamment celles du champ de l'activité scolaire. La diffusion de règles morales particulières est devenue, de fait, très facile grâce au réseau Internet mondial et aux phénomènes d'immigration. Des conflits peuvent alors survenir, car les contradictions ne sont pas rares : « [...] liberté se bat contre égalité, solidarité contre subsidiarité, efficacité contre authenticité. » (Perrot, 2007, p. 118) Les conflits entre règles morales sont devenus omniprésents et posent un défi à toute direction d'école. L'éthique se présente alors comme un outil indispensable pour résoudre de pareils dilemmes.

## 5. L'ÉTHIQUE COMME RÉFLEXION SUR LE JUSTE, LE VRAI ET LE BIEN, DANS DES CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES

L'éthique se présente comme une réflexion sur ce qui est juste, vrai et bien dans des situations et des activités particulières (Crane et Matten, 2010). Cette réflexion peut être le fait d'un individu, d'un groupe d'individus ou d'un comité d'éthique en vue d'une prise de décision, juste à leurs yeux, dans une situation empreinte d'incertitude et de défis. « L'éthique prise au sérieux implique de vivre dans l'incertitude. » (Saul, 2007, p. 111)

La démarche éthique est essentielle lorsqu'il s'agit d'arbitrer des valeurs, des normes morales en contradiction. Le droit et les déontologies ont inévitablement des limites devant la complexité du monde réel et ne peuvent pas toujours apporter une réponse explicite et sans équivoque à tous les

problèmes que rencontrent les décideurs dans leur pratique. Certaines déontologies, conscientes de leurs limites, obligent leurs professionnels à réfléchir au mieux-être de la collectivité, sollicitant ainsi une démarche éthique novatrice. Faut-il rappeler qu'un comportement légal n'est pas pour autant éthique (légal, mais inéquitable)? Comme le rappellent Trevino et Nelson, « certains conflits d'intérêts peuvent être légaux, mais considérés comme non éthiques dans notre société et, de ce fait, se trouvent souvent interdits dans les codes de déontologie » (2011, p. 20, traduction libre)<sup>20</sup>.

La prise de décision éthique présuppose une certaine liberté de pensée et d'action pour un individu ou un groupe. Elle témoigne d'une avancée significative dans l'acquisition de l'autonomie, d'une capacité d'expression des personnalités. On peut y voir une démarche réflexive visant « une adhésion librement consentie à des valeurs qui donneront sens aux comportements de l'agent moral et aux règles qu'il respectera » (Bégin, 2011, p. 44). Ce n'est pas un lieu d'obéissance, mais plutôt un domaine de conflit et de contestation, de remise en question de certaines finalités comme le soulignait Héraclite (Conche, 1986). L'éthique peut inspirer une réflexion sur les règles et les pratiques professionnelles quotidiennes permettant de les améliorer et de bâtir une culture organisationnelle saine et durable (Legault, 2006).

Loin d'être un phénomène désincarné ou réservé à une élite intellectuelle, la réflexion éthique se présente comme le produit d'une démarche active de personnalisation, de mise en cohérence quotidienne, dans l'action, des dimensions psychiques de la personne et des groupes. C'est le propre

[...] de l'agent moral, de manière générale, qu'il décide d'agir non par simple obéissance à la règle qui s'impose à lui, mais parce qu'il valorise certaines manières d'être et de faire les choses. Pour le dire autrement, l'éthique fait appel à la capacité de réflexion et à l'autonomie des agents qui devraient dès lors être en mesure de choisir les actes qu'ils poseront en fonction des valeurs que ces comportements incarnent. (Bégin, 2011, p. 44)

Dans toute délibération éthique, une bonne dose de courage sera requise pour assumer une certaine instabilité émotionnelle et intellectuelle dans l'effort de resituer ses actions dans le contexte et d'en prévoir les conséquences (Harbour et Kisfalvi, 2008). D'ailleurs, le ministère de l'Éducation de l'Ontario conçoit que cette acceptation du risque est nécessaire pour exercer un leadership réflexif en éducation en prenant part, entre autres, à des conversations courageuses, l'une des cinq capacités clés reconnues par le cadre de leadership de l'Ontario :

[...] prendre part à des conversations courageuses, c'est remettre en question les pratiques actuelles et encourager l'amélioration et le développement au moyen de conversations, en étant à l'écoute et en tenant compte des rétroactions et en formulant des commentaires qui permettront d'améliorer le rendement et le bien-être des élèves. Lors

20 Les lois antisémites ou l'eugénisme de l'Allemagne nazie défont des valeurs reconnues mondialement; la désobéissance civile s'impose dans ces cas extrêmes comme une avenue d'intervention sociale.

d'une conversation courageuse, qu'elle se déroule dans un contexte d'évaluation du rendement, de mentorat ou de coaching, les participantes et participants sont invités à exprimer leur point de vue ouvertement et en toute franchise, sans être sur la défensive ni chercher à blâmer qui que ce soit. Une conversation courageuse nécessite une ouverture d'esprit à l'apprentissage. (Ministère de l'Éducation de l'Ontario, n.d.)

Celui qui entreprend un processus de délibération éthique n'acquiert jamais la complète liberté de décider comme il l'entend. La réflexion menant à une décision part toujours d'un ensemble de contraintes, de définitions de situation liées au contexte et à l'organisation sociale où intervient l'acteur éthique.

Nous ne sommes pas des « individus » flottant librement au-dessus de la société et de l'histoire, et qui pourrions décider souverainement dans l'absolu de ce que nous ferons, de comment nous le ferons, du sens qu'il aura une fois fait. (Castoriadis, 1996, p. 208)

## 6. CONCLUSION

Le droit dans ses fonctions d'orientation, de pédagogie et de contrainte, la déontologie, la morale et l'éthique reposent fondamentalement sur un socle de valeurs. Pour le droit et la déontologie, ces valeurs s'imposent de l'extérieur, du fait d'une constitution ou d'instances ayant le pouvoir, en dernier ressort, de réguler le comportement des individus. Ces valeurs se concrétisent en des normes devant être respectées sous peine de sanctions. La morale privilégie également des normes, des valeurs mais, dans ce cas, la sanction proviendra de la conscience personnelle ou fera l'objet d'une contrainte sociale. Enfin, l'éthique, dont le contenu n'est pas un énoncé de normes et de valeurs comme dans les autres modes de régulation, implique plutôt une réflexion personnelle sur le juste, le bien, le vrai. L'éthique met en œuvre un agencement de valeurs et de normes, mais aussi divers aspects sociologiques, économiques ou technologiques qui entrent en conflit, dans une situation particulière.

La complexité de la vie contemporaine découle d'une restructuration constante des normes et des valeurs. Les acteurs sociaux se présentent non seulement comme des vecteurs de normativité, mais également en tant que créateurs de normativité. Cette complexité est particulièrement observable en milieu éducatif lorsque diverses tendances luttent pour imposer des orientations.

La formation destinée aux directions d'école et, de façon plus large, aux cadres scolaires doit favoriser la compréhension de ces réalités distinctes, mais interreliées, que présentent le droit, la déontologie, la morale et la réflexion éthique. Les directions d'école doivent maîtriser ces dimensions sociales relatives à la vie de l'école et savoir animer la participation à la prise de décision. Elles doivent savoir articuler les rôles et responsabilités de chacun dans un contexte où les parents, les enseignants, les directions et le personnel des commissions scolaires ainsi que les élèves travaillent à leur avenir et au développement collectif.

## 7. RÉFÉRENCES

- Bégin, L. (2011). Légiférer en matière d'éthique : le difficile équilibre entre éthique et déontologie. *Éthique publique*, 13(1), 39-61.
- Bentham, J. (1834). *Déontologie ou science de la morale*. Bruxelles, Belgique : J.P. Meline.
- Bich, M.-F. (1994). Le professionnel salarié. Considérations civiles et déontologiques. Dans A. Poupart (dir.), *Le défi du droit nouveau pour les professionnels : le Code civil et la réforme du Code des professions. Les Journées Maximilien Caron* (p. 45-72). Montréal, Canada : Éditions Thémis. Récupéré de <https://ssl.editionsthemis.com/telecharger.php?livreId=4520>
- Carrières, Y. et Meagher, H. (2001). *La responsabilité civile à l'école et la prévention des accidents* (notes de cours). Montréal, Canada : Conseil scolaire de l'île de Montréal. Récupéré de [http://www.cgtsim.qc.ca/images/documents/LA\\_RESPONSABILITE\\_CIVILE\\_ET\\_LA\\_PREVENTION\\_DES\\_ACCIDENTS\\_A\\_L.pdf](http://www.cgtsim.qc.ca/images/documents/LA_RESPONSABILITE_CIVILE_ET_LA_PREVENTION_DES_ACCIDENTS_A_L.pdf)
- Caron, A., Boisvert, Y. et Langlois, L. (2015). *Diagnostic des risques éthiques dans une commission scolaire : recherche exploratoire auprès des cadres* (rapport de recherche). Québec, Canada : Université Laval, Institut d'éthique appliquée.
- Castoriadis, C. (1996). *La montée de l'insignifiance : les carrefours du labyrinthe IV*. Paris, France : Seuil.
- Commission de l'éthique en science et en technologie. (n. d.). *Quelle est la distinction entre éthique et morale?* Récupéré de <http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quest-ce-que-lethique/quelle-est-la-difference-entre-ethique-et-morale.html>
- Comte-Sponville, A. (1995). *Petit traité des grandes vertus*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Comte-Sponville, A. (2000). *Présentation de la philosophie*. Paris, France : Albin Michel.
- Conche, M. (1986). *Héraclite, Fragments. Texte établi, traduit, commenté*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Crane, A. et Matten, D. (2010). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (3e éd.). Oxford, NY : Oxford University Press.
- Decoopman, N. (1989). Droit et déontologie : contribution à l'étude des modes de régulation. Dans D. Lochak (dir.), *Les usages sociaux du droit* (p. 86-105). Paris, France : CURAPP-Presses universitaires de France.
- Gaudette, P. (1989). Éthique, morale, déontologie : une question de mots? Dans G. Bourgault (dir.), *L'éthique professionnelle. Réalités du présent et perspectives d'avenir au Québec* (p. 23-29). Montréal, Canada : Fides.
- Gonthier, C. D. (2003). Law and Morality. *Queen's Law Journal*, 29, 408-423.
- Harbour, M. et Kisfalvi, V. (2008). Le courage des leaders. *Gestion*, 33(3), 74-82.

- Kant, E. (1980 / 1776-1787). *Réflexions sur l'éducation* (A. Philonenko, trad.). Paris, France : Vrin.
- Legault, G. A. (2006). La place de l'éthique organisationnelle dans la médiation organisationnelle. *Revue de prévention et règlement des différends*, 4(2), 1-21.
- Le Goff, J. (2007). Introduction. Dans M. Doat, J. Le Goff et P. Pédrot (dir.), *Droit et complexité. Pour une nouvelle intelligence du droit vivant* (p. 13-14). Rennes, France : Presses universitaires de Rennes.
- Leurebourg, R. et Isabelle, C. (2014). Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle. *Revue canadienne de l'éducation*, 37(2). Récupéré de <http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/1598/1694>
- Mercille, R. (1996). Conflits d'intérêts et moralité administrative : l'évolution des normes applicables aux cadres des divers ordres d'enseignement. Dans Service de la formation permanente, Barreau du Québec (dir.), *Développement récent en droit de l'éducation* (p. 1-23). Cowansville, Canada : Yvon Blais.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (n.d.). *Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Prendre part à des conversations courageuses*. Récupéré de <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/pdfs/TipSheetConversationsFr.pdf>
- Morency, M.-A. et Simard, J. (2004). Aux sources de la déontologie québécoise : l'organisation entre la morale et le droit. *Organisations et territoires*, 18, 63-70.
- Moret-Bailly, J. (2001). *Les déontologies*. Aix-en-Provence, France : Presses universitaires d'Aix-Marseille.
- Noreau, P. (2008). Et le droit, à quoi sert-il? Étude des usages étatiques et des fonctions du droit contemporain. Dans P. Noreau (dir.), *Le droit à tout faire : exploration des fonctions contemporaines du droit* (p. 205-251). Montréal, Canada : Thémis.
- Noreau, P. (2009). De la force symbolique du droit. Dans C. Thibierge (dir.), *La force normative. Naissance d'un concept* (p. 137-150). Paris, France : LGDJ/Bruylant.
- Office des professions du Québec. (n.d.). *Ordres professionnels*. Récupéré de <http://www.opq.gouv.qc.ca/ordres-professionnels/>
- Perrot, É. (2007). *L'art de décider en situations complexes*. Paris, France : Desclée de Brouwer.
- Phillips, M. et Grondin, F. (2013). Responsabilité extracontractuelle de l'État. Dans M. Valois et G. Rousseau (dir.), *Droit administratif* (p. 650-690). Montréal, Canada : LexisNexis.
- Portelli, J. et Konecny, C. P. (2013). Neoliberalism, Subversion, and Democracy in Education. *Encounters/Encuentros/Rencontres on Education*, 14, 87-97.
- Saul, J. (2007). *Vers l'équilibre*. Paris, France : Petite bibliothèque Payot.
- Tardif, M. et Gauthier, C. (dir.). (1999). *Pour ou contre un ordre professionnel des enseignantes et des enseignants au Québec?* Québec, Canada : Presses de l'Université Laval.

Trevino, L. K. et Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right* (5e éd.). Hoboken, NJ : John Wiley and Sons.

Villemure, R. (2000, 3 décembre). Qu'est-ce que l'éthique? L'utilisation du mot à toutes les sauces sème la confusion. *Le Soleil, Dimanche Magazine*, p. B5.