

Le cycle de développement de l'éthique au sein d'un service financier

M^{me} Lyse Langlois, Ph. D
Vice-doyenne
Faculté des sciences sociales

M. Jacques Lachance, CPA
Directeur
Service des finances

14 juin 2016

Ordre du jour

- **L'Université Laval en bref**
- **Situation du Service des finances**
- **Fondements et cheminement de notre démarche**

L'UNIVERSITÉ LAVAL EN BREF

L'Université Laval en bref

- ❖ Près de 60 000 étudiants inscrits en formation régulière créditée ou à des activités de formation continue.
- ❖ Quelque 5 100 étudiants étrangers.
- ❖ Près de 900 résidents en médecine et 400 stagiaires postdoctoraux.
- ❖ Quelque 900 étudiants en mobilité hors Québec annuellement.
- ❖ 17 facultés.
- ❖ Plus de 60 départements, écoles et instituts.



L'Université Laval en bref



- ❖ **Quelque 500 programmes d'études.**
- ❖ **5 profils (international, entrepreneurial, développement durable, recherche et distinction).**
- ❖ **20 chaires de leadership en enseignement.**
- ❖ **Près de 75 programmes offerts entièrement à distance et plus de 700 cours en ligne.**
- ❖ **Plusieurs établissements de santé affiliés pour assurer la formation clinique, notamment le CHU de Québec, l'un des 3 plus importants centres hospitaliers universitaires au Canada.**

L'Université Laval en bref

- ❖ Quelque 9 000 employés à temps plein et partiel.



- ❖ 325 M\$ en fonds de recherche, soit au 6^e rang parmi les 50 premières universités de recherche au Canada.
- ❖ Quelque 270 centres, chaires, instituts et autres regroupements de recherche.



SITUATION DU SERVICE DES FINANCES

Mise en contexte et évolution

Notre mission

Le Service des finances a pour mission de fournir aux unités et aux instances décisionnelles les services et les conseils nécessaires à la saine gestion administrative et financière de l'Université Laval.

Le Service des finances s'assure du respect des normes applicables dans son domaine d'expertise. **Il favorise une réflexion et des comportements éthiques en regard de l'utilisation des fonds publics.**

Le Service des finances fournit aux étudiants, aux organismes subventionnaires et aux ministères l'information financière et administrative nécessaire au maintien d'une relation de qualité avec l'Université.

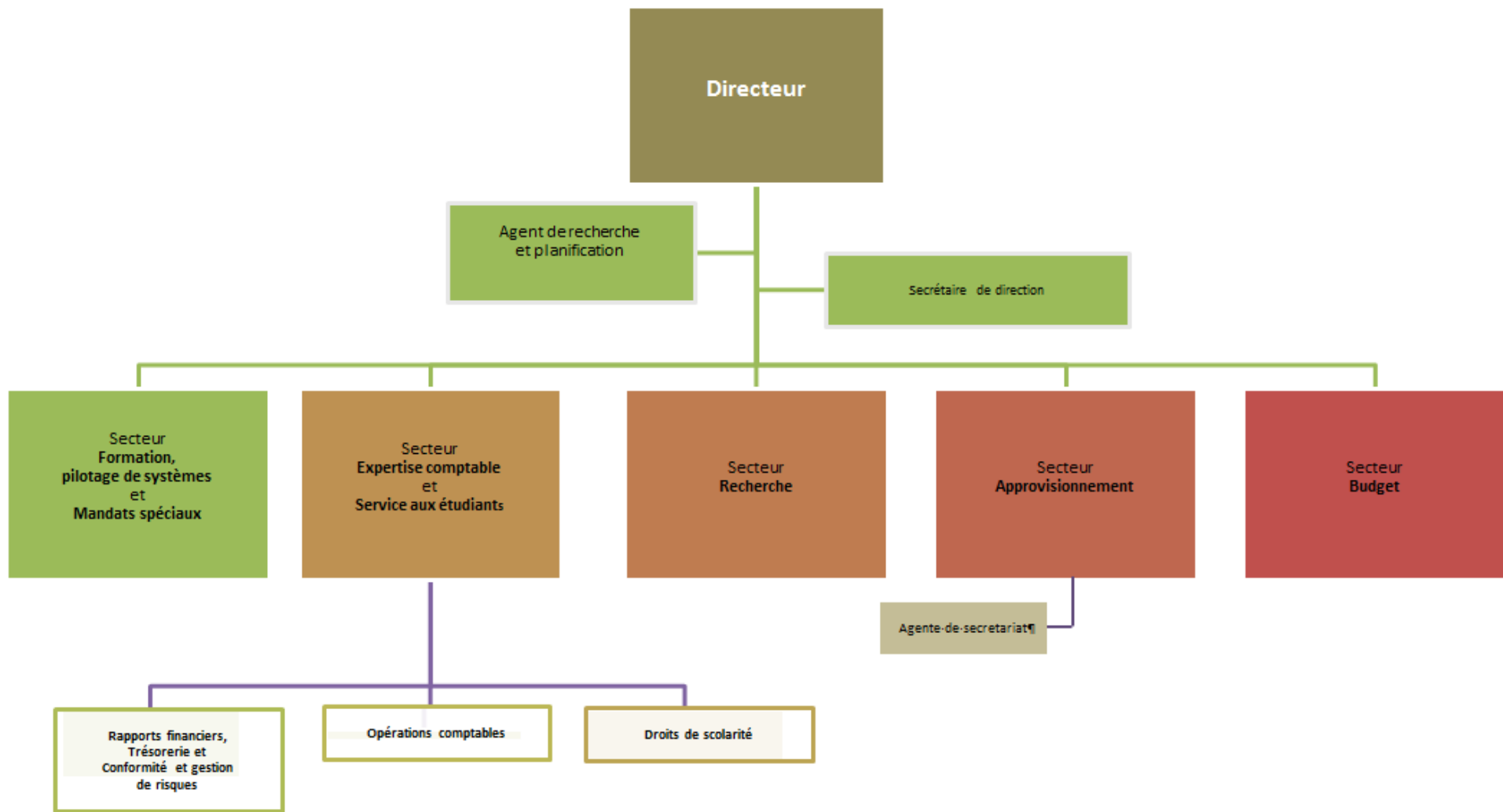
Rôles et responsabilités

- ❖ OFFRIR un service à la clientèle et un rôle-conseil de haut niveau.
- ❖ MAINTENIR un niveau d'expertise professionnel de haut niveau.
- ❖ AVOIR une capacité de réaction et d'adaptation face aux changements.
- ❖ CONTRIBUER à la saine gestion des finances de l'Université.
- ❖ ÊTRE un leader institutionnel en bonne gouvernance financière.
- ❖ CONSERVER la mobilisation de notre personnel.

Rôles et responsabilités

Responsabilités

- ❖ **GARDER** la confiance du public.
- ❖ **ASSURER** l'intégrité de l'information financière.
- ❖ **PROTÉGER** l'institution et ses dirigeants.
- ❖ **ÊTRE** la conscience financière de l'institution.
- ❖ **ÊTRE** un partenaire stratégique.



Mise en contexte

	2008-2009	2014-2015
<u>SERVICE DES FINANCES</u>		
- Budget annuel total Université	790 M\$	900 M\$
<u>APPROVISIONNEMENT</u>		
- Bons de commande	57 000	62 000
- Appels d'offres (sur invitation, public et gré à gré)	138	344
- Volume d'achats	132 M\$	145 M\$
- Factures à payer	79 000	84 000
<u>RECHERCHE</u>		
- Projets de recherche actifs	5000	6000
- Volume recherche	225 M\$	325 M\$

Mise en contexte

	2008-2009	2014-2015
<u>COMPTABILITÉ</u>		
- Rapports de dépenses de voyage	24 000	26 000
- Demandes de paiement	15 000	18 000
<u>DROITS DE SCOLARITÉ</u>		
- Factures	90 800	108 000
- Visites au comptoir	12 000	13 400
- Nombre d'employés SF	83	75

Notre environnement de travail

- ❖ **Augmentation des réformes législatives.**
- ❖ **Nouvelles lignes directrices pour l'information financière.**
- ❖ **Contexte décentralisé de notre organisation.**
- ❖ **Exigences légales plus strictes.**
- ❖ **Progrès technologiques rapides.**
- ❖ **Nouvelles règles administratives, budgétaires et normes plus pointues.**

Notre environnement de travail

- ❖ **Augmentation des redevances de comptes.**
- ❖ **Compressions budgétaires.**
- ❖ **Changements dans notre organisation.**
- ❖ **Vitesse des décisions.**

FONDEMENTS ET CHEMINEMENT DE NOTRE DÉMARCHE

Éléments déclencheurs

- ❖ Les scandales financiers.
- ❖ Les différentes commissions d'enquête.
- ❖ Les critiques de la gestion des fonds publics dans les médias.
- ❖ Le « Printemps érable » - crise étudiante.
- ❖ Les compressions budgétaires.

Impacts

- ❖ **Malaise du personnel en prise de décision.**
- ❖ **Démobilisation de certains décideurs.**
- ❖ **Manque d'outils à la prise de décision.**
- ❖ **Transfert des décisions vers les gestionnaires.**
- ❖ **Climat de travail plus difficile.**
- ❖ **Remise en question des valeurs du service.**

Amorce de réflexion

- ❖ **Difficulté à identifier la problématique.**
- ❖ **Questionnements éthiques importants à la direction.**
- ❖ **Engagement dans un projet de recherche subventionné par le CRSH portant sur *l'Institutionnalisation éthique en milieu de travail.***

Intégration de l'éthique en milieu de travail

Ce que les recherches disent :

- 1. L'impulsion d'une démarche éthique et les conditions de sa réussite doivent obtenir l'appui de la haute direction.** (Clinard, 1983; Posner & Schmidt, 1992; Treviño, 1990; Treviño et al., 1998; Victor & Cullen, 1988; Weaver et al., 1999b; Boisvert, 2003; Bégin & Langlois, 2011)
- 2. L'importance d'informer et de consulter les employés sur les intentions de la direction et la motivation de ces derniers à s'engager dans une telle démarche.** (De Colle & Werhane, 2007; A Sachet-Milliat, 2010; Bibeau, 2011)
Foote et Ruona (2008) parlent de l'engagement des parties prenantes.
- 3. L'importance de former pour un vocabulaire commun et déclencher la sensibilité éthique.** (Desaulniers & Jutras, 2005, D Rottig, et al., 2007; KS Linstrum, 2009; Langlois et al., 2010)

L'éthique : ça sert à quoi?

- ❖ **Établir un mode de gouvernance responsabilisant et conscient.**
- ❖ **Qui mise sur la qualité du raisonnement et sur l'aptitude à la réflexion.**
- ❖ **Dans le but de mieux comprendre et analyser les problèmes complexes visant à prendre des décisions responsables.**

La démarche de recherche du SF

Mieux comprendre et mieux intégrer la dimension éthique au sein d'une organisation et repérer les conditions nécessaires à son exercice.

❖ Phase 1 : Formation

- Mieux comprendre la notion de réflexion éthique au coeur d'un processus décisionnel.

❖ Phase 2 : Action

- Réflexion sur les conditions nécessaires à l'instauration de l'éthique en milieu de travail.

La démarche de recherche du SF (suite)

- ❖ **Rencontre #1 avec tout le personnel du Service des finances à l'automne 2014**
 - Sensibilisation à l'éthique.

- ❖ **Rencontre #2 - Formation avec les 5 secteurs - 14 mai 2015**
 - Passation du QLÉ (avant la formation).
 - Identification d'une zone à risque.
 - Grille d'analyse sur la culture éthique.
 - 17 novembre 2015 – Rencontre avec ceux qui n'ont pu être présents le 14 mai.

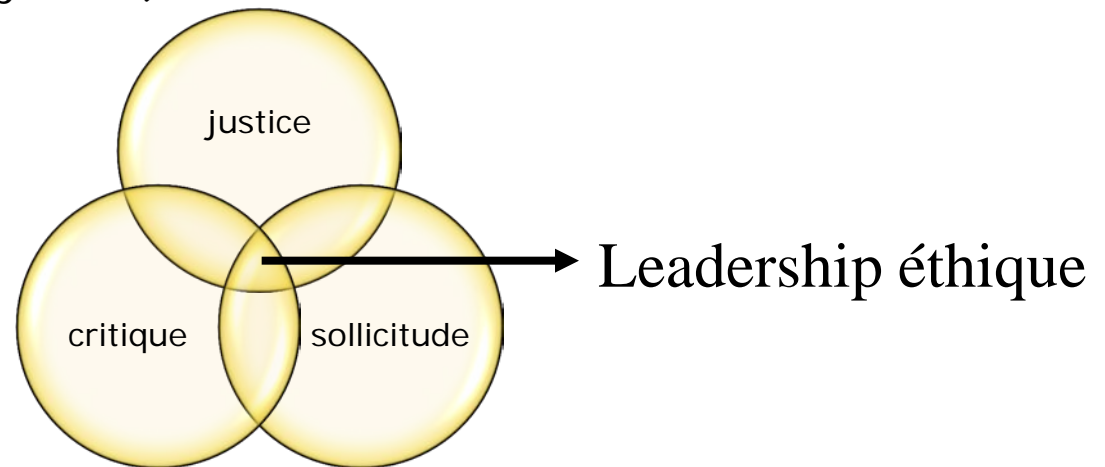
- ❖ **Rencontre #3 – 14-15 janvier 2016**
 - Échange sur les résultats et plan d'action visant la consolidation d'une culture éthique.

- ❖ **Rencontre #4 – Automne 2016**
 - Partage des plans d'action.

Phase 1 : Formation

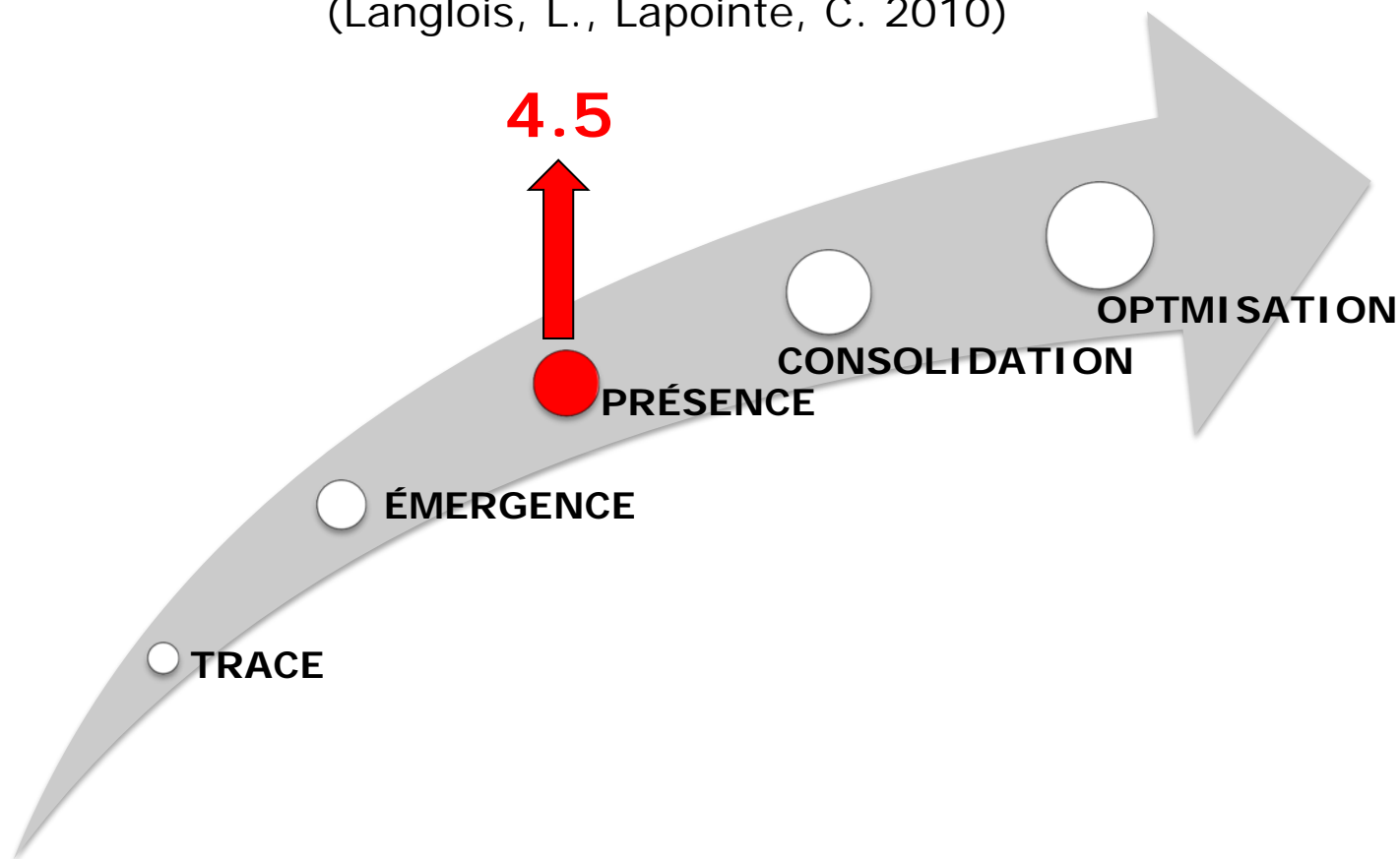
❖ La cible : améliorer le processus décisionnel au plan éthique

- Formation à la prise de décision éthique
- Mesurer le leadership éthique (déclencheur + éveil)
- Mettre les individus en capacité au plan éthique (démystifier)



Le développement d'une compétence éthique

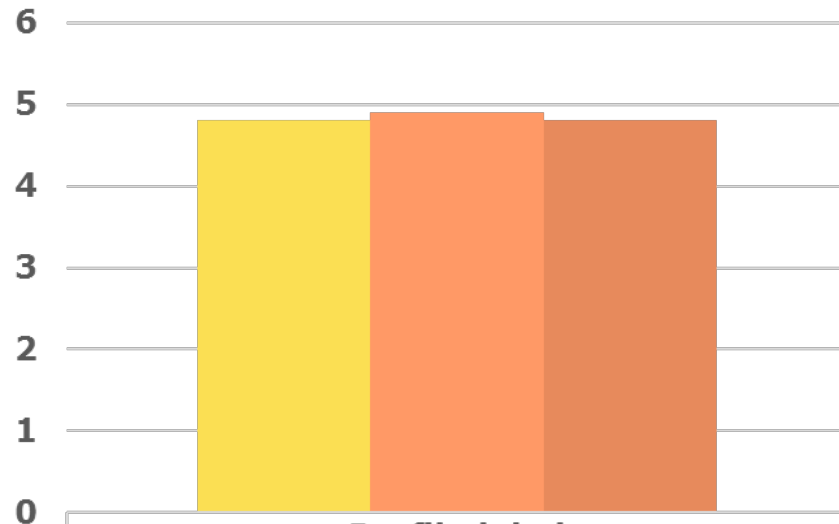
(Langlois, L., Lapointe, C. 2010)



Présence de la compétence éthique

(Être en capacité par la connaissance de son profil)

Profil collectif



	Profil global
■ Éthique de la sollicitude	4,8
■ Éthique de la justice	4,9
□ Éthique de la critique	4,8

Phase 2 : Plan d'action

Une culture éthique est basée sur des principes, des politiques et des programmes qui sont en cohérence avec les valeurs affichées.

❖ **Des éléments reliés à la structure**

- Mission-vision-énoncé de valeurs, règles, politiques, lignes d'alerte, comité d'éthique

❖ **Des éléments reliés aux pratiques**

- La prise de décision éthique
- La dynamique relationnelle
- Le professionnalisme

} **FORMATION**

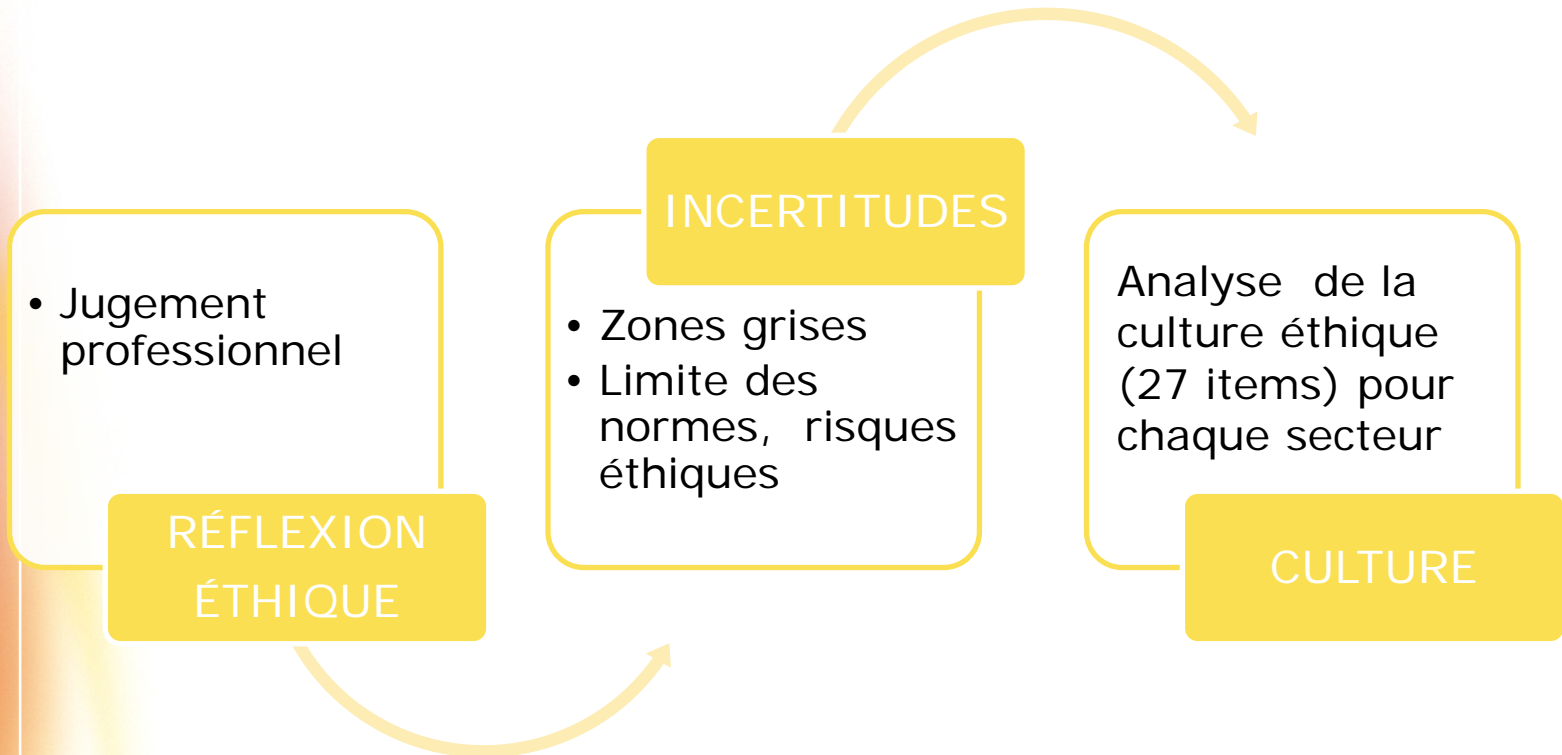
❖ **Des éléments reliés aux personnes quant à leurs capacités éthiques**

Processus d'institutionnalisation

PORTRAIT DU SERVICE DES FINANCES

Processus

Caractéristiques pour son déploiement ou ses blocages



Exemple de grille

Éléments présents dans une culture éthique	Absent	Faible	Moyen	Fort	Commentaires
Éléments liés aux pratiques					
- Cohérence au plan des valeurs entre le message et les actions					
- Diffusion des valeurs organisationnelles adoptées					
- Clarté des processus de prise de décision					
- Discussion sur les enjeux et dilemmes éthiques					

Exemple de plan d'action du SF

Opérations comptables	Budget	Approvisionnement	Recherche	Droits de scolarité
Optimiser le processus de rétroaction	Développer la capacité à percevoir les enjeux éthiques	Établir une politique éthique / code de conduite	Clarté et clarification des valeurs attendues	Les valeurs de service
Soutenir les décisions qui ont intégré les enjeux éthiques dans la réflexion	Bien comprendre et identifier les enjeux éthiques auxquels nous faisons face afin d'exercer notre jugement professionnel (technique et éthique)	Mettre en place la politique éthique auprès des fournisseurs	Communication étroite entre le SF et les facultés	Discuter des décisions sous l'angle des valeurs poursuivies
Réunion mensuelle pour discuter des décisions qui incluent les aspects éthiques et normatifs	Contribuer aux échanges sur l'éthique lors des rencontres d'équipes	Expliquer la politique tout en intégrant les valeurs affichées afin de maintenir la cohérence	Expliquer le pourquoi et les responsabilités de chacun afin d'éviter les disparités de traitement	Inclure de manière opératoire les valeurs dans notre processus décisionnel

Une culture éthique

La gouvernance

Les lignes directrices sur l'éthique (conception) et les dispositifs

La place de l'éthique au sein du discours et dans les pratiques

L'importance de la formation

Les lieux de discussion pour évaluer les risques et enjeux éthiques

La veille / vigie / alerte / mise au point face aux déviations

Pour conclure

- ❖ **Une culture capacitante au plan éthique**
 - Jugement professionnel
- ❖ **L'alignement des pratiques de gestion**
 - Cohérence
- ❖ **L'ouverture à discuter des problématiques et enjeux éthiques**
 - Instaurer des espaces de discussion