

Aide à la réflexion concernant la désignation du responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité

Contexte

La ou le sous-ministre ou la dirigeante ou le dirigeant d'un organisme (SMDO) doit désigner parmi les membres de son personnel un responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (RGEI). Cette fiche-info présente certaines pistes de réflexion afin de l'appuyer dans cette démarche.

Cadre normatif :

[*Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics, articles 18 et 19,*](#)

[*Directive concernant les responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité, articles 5 et 6.*](#)

Le cadre juridique laisse toute la latitude au SMDO afin de déterminer la personne qu'elle ou il considère comme la mieux placée pour occuper la fonction de RGEI. Le cadre ne précise pas davantage la position que doit occuper cette fonction au sein de l'organisation et ne fixe pas le niveau d'emploi requis.

La Directive concernant les responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (Directive) fournit toutefois des critères permettant d'orienter cette réflexion.

De plus, la Politique sur la gestion de l'éthique et de l'intégrité applicable aux ministères et organismes de la fonction publique renforce l'aspect stratégique associé au rôle de RGEI et explicite les fonctions spécifiques que doit jouer ce dernier dans les ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique. Ce faisant, son contenu peut aussi contribuer au choix de la personne à désigner.

Les critères prévus à la Directive

La Directive précise notamment que la personne désignée peut occuper d'autres fonctions au sein de l'organisation, mais prévoit que celle-ci doit être en mesure de consacrer un temps raisonnable à la réalisation de ses fonctions de RGEI (art. 5).

Les quatre critères prévus à son article 6 inspirent les questions suivantes qui peuvent également contribuer à la réflexion quant au choix de la personne à désigner :

- La personne envisagée a-t-elle le bon profil pour occuper cette fonction ?
- Son positionnement dans l'organisation est-il judicieux ?

La personne envisagée pour occuper cette fonction a-t-elle le bon profil ?

Elle est une personne de confiance, intègre et crédible.

- Jouit-elle d'une bonne réputation auprès des membres du personnel ?
- Fait-elle preuve d'une grande probité dans sa conduite professionnelle ?
- Réalise-t-elle ses engagements dans le respect des obligations applicables et d'une manière qui suscite l'adhésion de ses collègues ?

Elle est facilement accessible.

- Est-elle facile d'approche et disposée à aider ses collègues ?
- Est-elle reconnue pour la qualité des relations qu'elle entretient avec ses pairs ?
- Est-elle à l'aise de travailler dans des contextes parfois difficiles et tendus, dans le cadre de situations complexes ?

Elle détient une connaissance du cadre normatif et des pratiques relatifs à l'éthique et à l'intégrité

- Est-elle familière avec les concepts d'éthique, de valeurs et d'intégrité ?
- Détient-elle une connaissance adéquate du cadre normatif et des pratiques relatifs à l'éthique et à l'intégrité dans les organismes publics ?
- Semble-t-elle compétente pour accompagner le personnel dans un processus de délibération éthique ?
- Est-elle au fait des différents recours ou mécanismes de signalement existants, notamment en matière d'intégrité ou de relations de travail, afin d'orienter au besoin les personnes requérantes ?
- Dans la négative : est-elle intéressée par ces sujets ? Veillera-t-elle à développer son expertise, notamment en suivant de la formation ? Pourra-t-elle consacrer le temps requis à cette formation ?

Le positionnement de la fonction de RGEI au sein de l'organisation est-il judicieux ?

Il accorde à la personne désignée une capacité d'influence auprès des gestionnaires et des dirigeants de l'organisation

- Sans égard au niveau d'emploi de la personne désignée, sa position dans l'organigramme lui permettra-t-elle d'influencer les décisions stratégiques de l'organisation ?
- Aura-t-elle la crédibilité requise pour que ses recommandations soient suivies ?
- Aura-t-elle l'occasion de faire part de ses préoccupations aux autorités ?
- Aura-t-elle le soutien des autorités dans la réalisation de cette fonction ?

Il assure une autonomie suffisante à la personne désignée pour qu'elle puisse accomplir son rôle de façon indépendante et sans crainte de représailles

- Jouira-t-elle d'une autonomie suffisante dans l'exercice de ce rôle ?
- Aura-t-elle une légitimité suffisante pour établir les collaborations requises ?
- Dans la négative : aura-t-elle le support des autorités pour établir ces collaborations ?
- Les fonctions régulières de la personne risquent-elles d'entrer fréquemment en conflit avec les attributions du rôle de RGEI ?

Il ne décourage pas les membres du personnel de consulter le RGEI.

- Est-il raisonnable de croire que les membres du personnel sentiront qu'il leur est permis d'entrer en contact avec la personne désignée, et ce peu importe leur propre niveau hiérarchique ?
- Dans la négative : la personne désignée œuvrera-t-elle à modifier cette perception ?

Concilier l'accessibilité du RGEI et sa capacité d'influence

Ces questions illustrent l'enjeu qui subsiste quant au choix de la personne à désigner : l'organisation doit trouver l'équilibre entre l'accessibilité du RGEI et sa capacité d'influence. Cette dernière augmentera si la fonction est placée plus haut dans la hiérarchie, mais cela se fera possiblement au détriment de la perception d'accessibilité qu'auront les membres du personnel. En outre, un positionnement élevé dans la hiérarchie pourrait nuire au temps disponible pour accomplir son rôle de RGEI, dont certaines fonctions ne peuvent d'aucune façon être déléguées à des subalternes. À l'opposé, un RGEI occupant une fonction moins élevée dans la hiérarchie de l'organisation peut avoir plus de difficulté à jouer son rôle de conseiller stratégique auprès des autorités de l'organisation et auprès des gestionnaires.

Sans égard au positionnement hiérarchique, l'attitude et la réputation de la personne désignée joueront sur le sentiment d'accessibilité. Les enjeux d'accessibilité peuvent être atténués si le RGEI peut compter sur des collaborateurs pour remplir certaines de ses responsabilités. Il doit tout de même maintenir un certain niveau d'accessibilité pour accomplir son obligation de renseigner les membres du personnel quant à la possibilité de faire une divulgation (LFDAROP, art. 19 [2]) ou pour agir comme agent de liaison du Protecteur du citoyen en cas de vérification ou d'enquête. La conciliation de ces deux critères ne peut se faire qu'en considérant le contexte propre à l'organisation, son envergure, sa structure et les individus qui la constituent.

Un choix important, mais non immuable

Le choix de désigner une personne à titre de RGEI et son positionnement dans l'organisation sont importants. Le maintien d'une personne à ce poste sur le long terme est conforme aux principes directeurs de la politique (art. 14), notamment quant au développement et au maintien de l'expertise à ce poste stratégique. Toutefois, il pourrait s'avérer nécessaire de réévaluer le choix qui aura été fait, par exemple à l'occasion du départ d'un RGEI ou d'une restructuration organisationnelle. Ces moments seront l'occasion de réévaluer la pertinence

des choix qui auront été faits par le passé et voir s'ils sont toujours justifiés eu égard au contexte de l'organisation qui pourrait avoir évolué.

Des fonctions potentiellement incompatibles avec celle de RGEI

La Directive énonce que la personne désignée RGEI peut exercer d'autres fonctions au sein de son organisme, pourvu qu'elle conserve son indépendance. Certaines fonctions, dans la mesure où elles imposent des obligations contradictoires aux RGEI, ne devraient pas être cumulées avec celle de RGEI. Les trois exemples suivants illustrent de possibles incompatibilités de fonctions pour un RGEI.

Avocats ou avocates : Rien n'interdit que le RGEI soit également avocate ou avocat. Toutefois, une certaine prudence s'impose avant de confier ce rôle à une personne ayant pour fonction de défendre les intérêts juridiques de son organisation, par exemple, un avocat qui œuvre dans la direction des affaires juridiques de l'organisation. Ce serait le cas, par exemple, si ses fonctions pouvaient l'amener à devoir contester les actions du Protecteur du citoyen résultant d'une divulgation d'acte répréhensible ou de représailles alléguées. Or, comme il est attendu des RGEI qu'ils coopèrent avec le Protecteur du citoyen, cela reviendrait à leur confier des rôles irréconciliables.

Représentante ou représentant de l'employeur dans le cadre d'une médiation : La fonction de RGEI s'accompagne d'obligations d'indépendance et de confidentialité, lesquelles sont incompatibles avec la représentation de l'employeur dans le cadre d'un processus de médiation entrepris suivant le dépôt d'une plainte en représailles. En effet, les membres du personnel devraient pouvoir entrer en contact avec le RGEI sans craindre que les renseignements communiqués puissent être utilisés contre eux dans le cadre d'un recours, et ils devraient pouvoir s'attendre à ce que leur RGEI les conseille en toute neutralité. Le fait qu'un RGEI puisse être désigné comme représentant de l'employeur dans le cadre d'une médiation entreprise suivant une plainte en représailles risque de nuire à son impartialité au moment de renseigner le membre du personnel sur la possibilité d'effectuer une divulgation ou sur la possibilité que des représailles aient été exercées. Ultimement, la confiance du personnel envers le RGEI en serait ébranlée.

Personne répondante en matière de harcèlement psychologique ou sexuel : Conformément à la [Loi sur les normes du travail](#) (chapitre N-1.1, art. 81.19), tout employeur doit désigner une personne responsable de prendre en charge les plaintes et les signalements en matière de harcèlement psychologique. La Loi oblige cette personne à informer son employeur de toute conduite indésirable, qu'il s'agisse de conflits interpersonnels ou de harcèlement avéré. À l'inverse, la personne agissant comme RGEI est tenue à la stricte confidentialité des renseignements obtenus à ce titre, notamment afin de protéger l'identité d'un éventuel divulgateur ou d'une éventuelle divulgatrice de la personne faisant éventuellement la divulgation (LFDAROP, art. 21). Dans ce contexte, si une personne qui est à la fois RGEI et responsable en matière de harcèlement était informée d'une situation susceptible de constituer du harcèlement, elle serait à la fois obligée et empêchée de dévoiler cette information à son employeur. Ainsi, le cumul de ces deux fonctions par une même personne est à éviter.

Références

- > [Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics](#) (chapitre D-11.1)
- > [Loi sur les normes du travail](#) (chapitre N-1.1)
- > [Directive concernant les responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité](#)
- > [Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#)

Des questions ?

Veillez joindre l'équipe de gouvernance en éthique du Secrétariat du Conseil du trésor à ethique@sct.gouv.q.ca ou au 418 643-0875, poste 4748