



PROTECTEUR
DU CITOYEN

Pour divulguer en toute confiance

CONCLUSION D'ENQUÊTE

À la suite d'une divulgation
d'actes répréhensibles à l'égard
d'un établissement d'enseignement
collégial

UN CAS GRAVE DE MAUVAISE GESTION
Y COMPRIS UN ABUS D'AUTORITÉ

Québec, le 14 janvier 2021

AVERTISSEMENT

Le présent document énonce les éléments qu'a recueillis le Protecteur du citoyen lors d'une enquête, expose les faits sur lesquels s'appuie son analyse et rend compte de ses conclusions et de ses recommandations. L'intérêt public justifie la diffusion de ce document pour prévenir l'accomplissement d'un acte similaire par l'organisme concerné ou par tout autre organisme assujetti à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (LFDAROP).

Les enquêtes du Protecteur du citoyen en matière d'intégrité publique sont menées en toute confidentialité quant à l'identité des personnes qui y prennent part et aux renseignements entourant la divulgation. Dans le respect de ce principe de confidentialité, le présent document est rédigé de façon à ce qu'on ne puisse identifier les divulgateurs et divulgatrices, de même que les personnes qui ont collaboré à l'enquête, la personne ou les personnes mises en cause ainsi que l'organisme ou les organismes concernés.

Tout rapprochement éventuel avec des personnes ou des instances publiques résulterait de situations extérieures au Protecteur du citoyen et de circonstances hors de son contrôle.

TABLE DES MATIÈRES

1	La divulgation	1
2	L'enquête.....	1
3	Les résultats de l'enquête	2
3.1	Y a-t-il eu un cas grave de mauvaise gestion, y compris un abus d'autorité?.....	2
3.1.1	<i>La gestion des processus d'embauche et d'octroi des contrats de travail.....</i>	<i>2</i>
3.1.2	<i>La gestion du personnel et l'application des règlements et politiques.....</i>	<i>4</i>
3.1.3	<i>La gestion du climat de travail et des relations de travail.....</i>	<i>6</i>
4	Conclusion générale	8
5	Recommandations	8
6	Réponse de l'établissement visé par l'enquête	9

1 LA DIVULGATION

Le Protecteur du citoyen a reçu une divulgation alléguant que des actes répréhensibles auraient été commis à l'égard d'un organisme public, soit un établissement d'enseignement collégial (ci-après, le Collège). Selon la divulgation :

- Des membres du personnel et des représentants ou représentantes du Collège auraient utilisé leur position et des informations confidentielles à des fins personnelles, manipulant le processus et les critères d'embauche dans le but de renouveler leur propre contrat travail ou celui d'amis, en excluant les autres candidats ou candidates;
- Une ou un membre du personnel enseignant aurait faussement déclaré détenir un titre professionnel et aurait, alors que l'administration du Collège en était informée, abusé de sa position pour favoriser ses intérêts personnels en manipulant le processus d'embauche et en établissant les critères d'embauche pour son propre poste;
- Les représentants ou représentantes du Collège auraient, à différentes occasions, refusé d'intervenir ou d'enquêter au sujet de la manipulation du processus d'embauche;
- L'administration du Collège aurait permis le harcèlement sur les lieux de travail et y aurait participé, allant jusqu'à utiliser des menaces de représailles à l'endroit de certaines personnes pour les empêcher de dévoiler les faits.

2 L'ENQUÊTE

Le Protecteur du citoyen a mené son enquête au regard des actes répréhensibles définis au paragraphe 4° de l'article 4 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (LFDAROP), notamment au regard d'un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité.

À cet effet, le Protecteur du citoyen a obtenu et analysé des documents internes du Collège ainsi que des courriels. Il a également mené des entrevues auprès de 29 personnes, dont trois membres de l'administration ayant pris part à la gestion du département visé par la divulgation au moment des faits allégués qui ont été rencontrés à titre de représentants ou représentantes du Collège.

Dans le cadre de son enquête, le Protecteur du citoyen a examiné différents aspects de la gestion, soit celle :

- Des processus d'embauche et d'octroi des contrats de travail;
- Du personnel et de l'application des règles et des politiques;
- Du climat et des relations de travail.

Afin de déterminer si un acte, une omission ou un comportement constitue un cas grave de mauvaise gestion, le Protecteur du citoyen a considéré les facteurs suivants : l'intention derrière les faits, la gravité de ceux-ci, la position de l'auteur à l'intérieur de l'organisation, la récurrence des manquements et leurs conséquences.

Le Protecteur du citoyen s'est basé sur les fondements légaux pertinents, soit la *Loi sur la santé et sécurité au travail*, le *Code civil du Québec* et la *Charte des droits et libertés de la personne*.

Il s'est également basé sur les fondements administratifs pertinents, soit les politiques et les règlements internes de même que les conventions collectives en vigueur au moment des faits allégués.

3 LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

3.1 Y a-t-il eu un cas grave de mauvaise gestion, y compris un abus d'autorité?

Le **cas grave de mauvaise gestion** est un acte ou une omission qui, intentionnellement ou non, démontre une insouciance, une négligence ou un mépris pour la bonne gestion de ressources publiques qui sont substantielles ou significatives.

L'**abus d'autorité** est une décision arbitraire prise dans le but de nuire à une personne ou d'avantager ses intérêts personnels, incluant la mauvaise foi et le favoritisme. Il s'agit d'un acte commis par une personne qui détient une autorité, réelle ou par effet du droit, et qui outrepassa ses pouvoirs.

3.1.1 La gestion des processus d'embauche et d'octroi des contrats de travail

Dans le cadre de son enquête, le Protecteur du citoyen a examiné le processus de dotation sur une période de près de dix ans.

Parmi les processus de dotation examinés dans le cadre de l'enquête, une forte majorité, soit près des trois quarts, présentait au moins une irrégularité parmi les suivantes :

- Le non-respect des critères d'embauche affichés lors du choix du candidat;
- Le non-respect du processus en vigueur en regard de la modification des critères d'embauche;
- L'approbation arbitraire des critères d'embauche utilisés;
- La présence de conflit d'intérêts ou l'apparence de conflit d'intérêts au sein du comité de sélection ou de l'administration du Collège.

Selon l'information obtenue dans le cadre de l'enquête, tous les candidats et candidates ont l'obligation de répondre aux mêmes exigences, et ce, sans égard à leur statut ou à leur provenance. Pourtant, le Collège a reconnu la qualification de certains enseignants ou enseignantes qui ne répondaient pas intégralement aux critères d'embauche tout en en disqualifiant d'autres se trouvant dans une situation semblable.

L'enquête a également démontré que sur l'ensemble des enseignants embauchés à la formation régulière pendant la période enquêtée, un peu plus de 80 % provenaient de l'externe du Collège et que le tiers de ceux-ci ne respectait pas les critères d'embauche affichés. Par ailleurs, le Collège a octroyé à plusieurs reprises un contrat à une personne qui n'avait pas la scolarité exigée par le poste, mais qui prétendait le contraire, et ce, bien que le Collège était au fait de l'irrégularité de cette déclaration. Il a aussi négligé d'intervenir lorsque cette personne a fait de fausses déclarations concernant sa formation professionnelle et son appartenance à un ordre professionnel.

À plusieurs reprises, les critères d'embauche ont été modifiés par des membres du personnel enseignant ou du personnel administratif en fonction de la qualification des candidates et des candidats potentiels connus. Cette modification des critères était parfois guidée par le partage, entre les enseignants, de renseignements strictement confidentiels sur les candidates et candidats potentiels, en particulier ceux provenant de la formation continue. L'enquête a démontré que pendant plusieurs années, les critères d'embauche ont été modifiés une ou deux fois par année, oscillant d'une session à l'autre.

L'approbation des modifications aux critères d'embauche s'est, quant à elle, faite de façon irrégulière en regard des processus établis, parfois de manière arbitraire, parfois sans avoir obtenu le consensus nécessaire au sein du département ou les autorisations nécessaires de la part du gestionnaire responsable. À cet égard, l'enquête a démontré que sur les huit modifications de critères qui ont eu lieu pendant la période enquêtée, une seule a été effectuée dans le respect du processus établi au Collège.

Enfin, le Protecteur du citoyen a constaté la présence de situations potentielles de conflit d'intérêts et de bris de confidentialité concernant le comité de sélection. Le fait que des enseignants aient dû se prononcer sur des critères d'embauche pour des postes auxquels ils postuleraient, ou auxquels certains de leurs collègues proches postuleraient, pouvait les placer en position de conflit d'intérêts. L'enquête a également confirmé que des membres du comité de sélection avaient partagé à certains membres du personnel des renseignements confidentiels contenus dans les dossiers de candidature d'enseignants à la formation continue et que ces renseignements avaient fait l'objet de discussions entre eux.

3.1.1.1. La version du Collège

Le Collège a fait valoir la marge de manœuvre dont il disposait pour embaucher du personnel qui ne répondrait pas intégralement aux critères affichés. Il a reconnu que deux candidats avaient fait de fausses déclarations en regard de leur qualification, mais il juge avoir entrepris les démarches nécessaires lorsque ces irrégularités ont été révélées.

Par rapport à la modification des critères d'embauche, le Collège en a justifié une certaine partie, mais il a reconnu le trop grand nombre de modifications. Il affirme même avoir demandé qu'elles cessent. Le Collège a aussi reconnu certains écarts par rapport au processus établi, n'étant pas en mesure d'expliquer toutes les situations irrégulières relevées par le Protecteur du citoyen. Il estime avoir depuis mis en œuvre certains correctifs pour contenir ces écarts.

À l'égard des situations réelles ou possibles de conflit d'intérêts, le Collège a affirmé qu'il se fiait au professionnalisme des membres de son personnel afin de ne pas laisser leur connaissance personnelle d'un candidat altérer leur jugement professionnel dans le cadre d'un processus de dotation.

3.1.1.2. La conclusion du Protecteur du citoyen

Le Protecteur du citoyen a constaté plusieurs iniquités relativement à la reconnaissance de qualification des candidates et candidats, à l'octroi des contrats et au processus d'embauche en général.

L'enquête a effectivement démontré que des représentantes ou des représentants de l'administration du Collège, les membres du comité de sélection ou certains membres du personnel enseignant à la formation régulière du département concerné ont, de façon répétée et par divers moyens, cherché à favoriser la candidature de personnes externes ou de membres du personnel enseignant non permanents à la formation régulière, et ce, au détriment de celle de

membres du personnel enseignant à la formation continue. La preuve démontre aussi que ces agissements ont débuté à la suite de la publication d'une décision arbitrale favorisant la candidature d'enseignants ou enseignantes à la formation continue ayant plusieurs années d'ancienneté. Le Protecteur du citoyen estime que les agissements en question avaient pour objectif de contourner les répercussions de cette décision arbitrale.

Le Protecteur du citoyen conclut donc que des membres de l'administration du Collège ont pris des décisions arbitraires et non conformes au cadre établi dans le but de nuire à une ou à des personnes, ou encore d'avantager leurs intérêts personnels. L'administration du Collège a ainsi exercé, à quelques reprises, son pouvoir discrétionnaire tout en sachant que ses agissements entraîneraient des iniquités et des injustices au sein du personnel sous sa responsabilité.

Parmi les agissements de l'administration qui ont été constatés relativement au processus d'embauche, on relève :

- L'application très stricte des exigences de formation pour les candidates et candidats issus du secteur de la formation continue, par opposition à l'application souple de ces mêmes exigences pour les candidatures externes;
- La catégorisation, suivant le dépôt d'un grief de sa part, d'une candidate ou un candidat issu de la formation continue comme étant invariablement non qualifié et donc non éligible à l'obtention d'une charge de cours;
- L'annulation de l'affichage d'un poste suivie de la reprise de celui-ci avec les anciens critères d'embauche, ce qui a favorisé les enseignantes et les enseignants à la formation régulière déjà à l'emploi du Collège au détriment de candidates et de candidats potentiels provenant de la formation continue;
- L'approbation de demandes non motivées de modification de critères d'embauche provenant d'un enseignant ou d'une enseignante à la formation régulière en particulier, par opposition au refus systématique des demandes de modification provenant d'un autre membre du personnel enseignant;
- L'octroi ou le renouvellement de contrats d'enseignement à des candidats ou candidates qui ne répondaient pas aux critères d'embauche.

L'enquête a également révélé que la crainte des enseignants et enseignantes à la formation régulière de voir leurs collègues à la formation continue avec plus d'ancienneté qu'eux être embauchés a influencé leurs décisions ou positions relativement à l'établissement des critères d'embauche pour les postes à pourvoir. Obtenir des critères d'embauche favorables à leur situation personnelle est devenu un enjeu important pour les membres du personnel enseignant à la formation régulière, ainsi que la source de dissension et d'un clivage évident dans le département.

Le Protecteur du citoyen est donc d'avis que le Collège, conscient de la situation entourant le processus d'embauche, aurait dû être attentif aux situations pouvant avantager indûment les intérêts personnels de certains enseignants ou de certaines enseignantes. Quant à l'absence de dénonciation de situations de conflits ou d'apparence de conflits d'intérêts par les employés du Collège au niveau du processus d'embauche, elle peut s'expliquer notamment par le fait que la définition de la notion de conflit d'intérêts dans la politique interne n'est pas aussi large que celle à laquelle on pourrait s'attendre.

3.1.2 La gestion du personnel et l'application des règlements et politiques

Le Protecteur du citoyen a constaté le dépôt d'au moins quatre tentatives formelles de dénonciation à l'interne concernant la manipulation du processus et des critères d'embauche ainsi

que le partage et l'utilisation de renseignements confidentiels à des fins personnelles par des membres du personnel. Un des lanceurs d'alerte a affirmé que toutes les tentatives de dénonciation s'étaient soldées par des menaces de représailles, des mesures disciplinaires et du déni de la part de l'administration du Collège. Ce n'est qu'après la quatrième tentative de dénonciation que le Collège a entamé une enquête interne et rencontré les membres du personnel visés par les allégations. Un seul de ces membres a reçu un avertissement formel au terme de cette vérification interne.

Le Protecteur du citoyen a également examiné les cinq plaintes en matière de harcèlement psychologique qui avaient été déposées par des membres du personnel enseignant de ce département sur une période d'environ un an, de même que le processus de traitement de celles-ci.

L'enquête a démontré que certains enseignants à la formation régulière ont en effet adopté, parfois de manière répétitive, des comportements qui ont généré ou alimenté des conflits. La preuve fait état d'un incident marqué d'échanges verbaux violents ainsi que de situations de chantage et de la tenue de propos irrespectueux et intimidants. Elle démontre aussi que l'administration du Collège avait été mise au fait de certaines de ces situations ou qu'elle en avait été témoin, mais qu'elle n'y avait pas toujours donné suite par une intervention formelle.

3.1.2.1. La version du Collège

Le Collège a affirmé avoir demandé des renseignements supplémentaires à l'un des lanceurs d'alerte, mais que cette personne avait refusé, par crainte de représailles. La conclusion de son enquête interne était que les échanges entre les membres du personnel enseignant préoccupés par leur sécurité d'emploi n'avaient eu aucune réelle incidence sur les critères d'embauche. Le Collège avait néanmoins émis une lettre d'avertissement à l'intention de l'un des membres ciblés par l'enquête. Il a affirmé ne pas avoir vérifié comment les renseignements confidentiels avaient été obtenus.

Quant aux conflits entre certains membres du département, l'administration a reconnu l'existence de tensions et conflits entre les membres du personnel enseignant du département. Il a admis ne pas avoir agi à la suite d'une dénonciation en particulier. Il a noté que plusieurs situations n'avaient jamais fait l'objet de plaintes formelles, que certaines d'entre elles relevaient avant tout de conflits interpersonnels et que les personnes concernées avaient été rencontrées.

3.1.2.2. La conclusion du Protecteur du citoyen

Selon la preuve examinée par le Protecteur du citoyen, le rang d'ancienneté des membres du personnel enseignant à la formation régulière était menacé advenant l'octroi de postes à certaines candidates ou certains candidats issus de la formation continue. La preuve démontre clairement que des renseignements confidentiels avaient été partagés et que l'objectif des membres du personnel ayant participé à ce partage était de modeler les critères d'embauche afin d'exclure les candidates et les candidats potentiels de la formation continue dont l'ancienneté était plus importante que la leur, pour ainsi se garantir l'octroi de contrats.

Le Protecteur du citoyen conclut que l'administration du Collège a pris des décisions non conformes au cadre établi et qu'elle a, dans le cadre de la gestion du personnel et l'application des règlements et politiques, négligé d'intervenir adéquatement en vue de confirmer, d'infirmer ou de corriger une situation alléguée, rapportée ou observée comme étant inéquitable pour le personnel sous sa responsabilité. Le caractère répétitif de ces actes a été constaté, notamment en ce qui concerne :

- Sa tolérance excessive envers les actes ou les comportements répréhensibles de certains membres du personnel enseignant à la formation régulière au détriment de collègues qui ont subi des préjudices ou des pertes liés à leurs conditions d'emploi;
- Son intervention informelle, contraire à une réelle prise en charge du problème, auprès de membres du personnel aux comportements inopportuns ou conflictuels;
- Sa prise en charge tardive et inadéquate des actes répréhensibles ayant fait l'objet de plusieurs tentatives de dénonciation par des membres de son personnel.

Quant au traitement des plaintes en matière de harcèlement psychologique, le Protecteur du citoyen estime que le Collège a respecté le processus établi, mais considère que le nombre de plaintes est élevé pour un seul département pour la période visée.

3.1.3 La gestion du climat de travail et des relations de travail

L'enquête a confirmé que les échanges entre les membres du personnel enseignant à la formation régulière étaient tendus et que des échanges conflictuels se produisaient parfois au vu et au su de tous les membres du département, y compris les gestionnaires. D'ailleurs, environ trois quarts des personnes interrogées par le Protecteur du citoyen ont qualifié le climat de travail de toxique, mauvais ou malsain.

Des constats préoccupants au regard du climat et des relations de travail dans le département avaient d'ailleurs déjà été relevés à la suite d'une enquête initiée à l'interne. Ces constats témoignaient d'une situation départementale dysfonctionnelle qui perdurait depuis longtemps.

Conscient du problème, le Collège avait retenu, entre autres solutions, l'embauche d'un consultant ou d'une consultante externe afin d'obtenir un diagnostic de la situation départementale. Le rapport de la personne mandatée, ultimement présenté aux membres du département, a entre autres fait état :

- Du non-respect, par certains membres, des principes d'équité, d'honnêteté, d'éthique et de collaboration;
- De comportements inacceptables de la part de certains membres, notamment l'abus de pouvoir, le chantage et l'intimidation;
- Du manque de réactivité ou de l'inaction du Collège face aux attaques verbales répétées lors de réunions, aux pratiques pédagogiques inappropriées signalées ou aux manquements professionnels récurrents;
- Du manque de clarté dans les procédures internes et du manque de rigueur dans l'application des règles, des politiques et de leurs exigences;
- De conflits interpersonnels persistants entre les membres du personnel.

La personne mandatée a effectué plusieurs recommandations visant à améliorer le climat de travail dans le département. Entre autres, elle a recommandé au Collège de fournir à ses membres un plan d'action et un mécanisme de suivi, en plus de leur offrir un soutien dans un éventuel processus de médiation. Le Collège a confié à un gestionnaire du département le mandat de rédiger le plan d'action en question, mais ce mandat n'avait toujours pas été terminé au moment de l'enquête.

L'enquête du Protecteur du citoyen a révélé qu'une majorité des membres du personnel n'ont pas constaté la mise en place de mesures concrètes, par le Collège, visant à régler les problématiques identifiées dans le rapport déposé par la personne mandatée à l'externe. Pour plusieurs, la situation ne s'était pas améliorée et pour certains, elle avait empiré depuis. Les membres du

département ont dit être, par conséquent, aux prises avec des conflits persistants et avoir perdu confiance en l'administration quant à sa capacité ou sa volonté d'appliquer les règles, les politiques et les principes d'équité et de justice.

3.1.3.1. La version du Collège

Le Collège reconnaît que des comportements inacceptables sont toujours présents au sein du département et qu'il est nécessaire d'agir. Il affirme avoir investi beaucoup d'efforts, de temps et d'argent pour redresser la situation dans ce département, entre autres en engageant une personne externe et en s'assurant que des gestionnaires et un ancien coordonnateur du département participent à certaines réunions de département afin d'en améliorer le déroulement. Un avis formel a aussi été envoyé à l'ensemble du département, dénonçant les comportements inacceptables persistants et exigeant le respect des politiques, sous peine de sanctions.

Le Collège affirme que les gestionnaires du département ont fait des interventions individuelles auprès de certains membres qui avaient des comportements problématiques. Toutefois, comme ces interventions revêtent un caractère confidentiel, elles ne peuvent pas être constatées par les autres membres, ce qui peut donner à certains l'impression qu'aucune action n'a été prise. Quant au dépôt du plan d'action, aucune date limite n'a été fixée par le gestionnaire responsable.

Le Collège a aussi souligné que le grand nombre de conflits et de plaintes générés par ce seul département occupe déjà une place disproportionnée dans la gestion disciplinaire du Collège. Il estime avoir agi de bonne foi et avoir fait pour le mieux en administrant les règles et les procédures du collège de la manière la plus cohérente possible, de façon à être équitable pour tous les employés.

3.1.3.2. La conclusion du Protecteur du citoyen

Le Protecteur du citoyen a constaté les relations tendues présentes entre plusieurs membres du personnel enseignant à la formation régulière. Les tensions sont perceptibles à travers un grand nombre d'échanges de courriels obtenus dans le cadre de l'enquête, et les critères d'embauche et le processus d'embauche sont souvent au cœur des débats.

Le Protecteur du citoyen a également constaté que plusieurs des constats du rapport déposé par la personne précédemment mandatée par le Collège pour analyser le climat de travail au sein du département étaient toujours valides au moment de l'enquête, ce qui suggère qu'il n'y a pas eu d'amélioration notable du climat en question. Également, le Collège n'a pas élaboré de plan d'action, tel qu'il était recommandé au rapport.

En somme, le Protecteur du citoyen reconnaît que le Collège a pris certaines mesures pour donner suite aux recommandations du rapport et pour améliorer le climat de travail dans le département, mais estime qu'il n'a pas pris des moyens suffisants pour régler la situation qui perdure depuis des années et, de ce fait, pour remédier au sentiment de laisser-aller et d'abandon vécu par les membres du personnel enseignant du département.

Le Protecteur du citoyen conclut que la récurrence des gestes ou l'absence d'intervention de la part de l'administration du Collège relativement au processus d'embauche, combinée à son laxisme à l'égard des comportements inopportuns ou conflictuels, ont contribué au fil du temps à la détérioration du climat de travail.

4 CONCLUSION GÉNÉRALE

À l'issue de son enquête, le Protecteur du citoyen conclut que les agissements décrits dans son rapport et résumés dans le présent document correspondent à une situation grave de mauvaise gestion de la part du Collège. En conséquence, ils constituent un acte répréhensible au sens de l'article 4 (4°) de la LFDAROP.

Considérant que plusieurs représentantes ou représentants du Collège ont été impliqués au fil du temps dans des situations de mauvaise gestion du processus d'embauche et de gestion déficiente des situations conflictuelles entre les membres du personnel enseignant, le Protecteur du citoyen conclut que le Collège, comme personne morale de droit public, est responsable d'une situation grave de mauvaise gestion.

5 RECOMMANDATIONS

Considérant les résultats de son enquête et les constats qui en découlent, le Protecteur du citoyen recommande :

R-1 Que le Collège élabore et adopte une procédure interne concernant le processus d'embauche des enseignants et enseignantes de la formation régulière et celles et ceux de la formation continue, et que celle-ci inclue des précisions sur les éléments suivants

- a) La documentation du processus de détermination et de modification des critères d'embauche, allant de la proposition jusqu'à l'approbation de ceux-ci par la directrice ou le directeur des études;
- b) Le processus à suivre, à partir de la décision de procéder à l'affichage d'un poste ou d'une charge de cours jusqu'à l'émission du contrat, ainsi que la documentation de ce dernier au dossier;
- c) La vérification de l'admissibilité des candidates et candidats en fonction des critères d'embauche identifiés sur les affichages des postes ou des charges de cours par la Direction des ressources humaines;
- d) Les rôles et responsabilités des membres du comité de sélection à chacune des étapes du processus;
- e) Un mécanisme de déclaration des conflits d'intérêts pour les membres du comité de sélection;
- f) Les règles permettant d'assurer la confidentialité du processus, par exemple au moyen d'engagements de confidentialité, et le contrôle des accès informatiques aux documents en lien avec le processus d'embauche.

- R-2** Que le Collège diffuse auprès de son personnel la nouvelle procédure concernant le processus d'embauche.
- R-3** Que le Collège se dote d'un code d'éthique, adressé à l'ensemble des membres de son personnel et précisant notamment :
- a) La portée de la notion de conflit d'intérêts pour inclure, au-delà des « liens personnels », une situation où une personne cherche à avantager indûment ses intérêts ou ceux d'un groupe de personnes;
 - b) Un mécanisme de divulgation interne pour toute personne souhaitant dénoncer un manquement éthique ou une situation de conflit d'intérêts touchant une ou un autre membre du personnel.
- R-4** Que le Collège élabore un plan d'action en vue d'améliorer le climat de travail dans le département visé par l'enquête, et qu'il assure le suivi de la réalisation des mesures qui y seront prévues selon un échéancier prédéterminé.

6 RÉPONSE DE L'ÉTABLISSEMENT VISÉ PAR L'ENQUÊTE

Le Protecteur du citoyen considère que l'établissement d'enseignement visé par l'enquête a fait montre d'une collaboration soutenue tout au long de celle-ci. De plus, il a constaté que suivant l'enquête, l'administration du Collège a entrepris certaines démarches afin de redresser la situation, particulièrement en ce qui a trait au processus d'embauche.

Le Collège a informé le Protecteur du citoyen qu'il acceptait ses recommandations et qu'il entendait les implanter.



Pour divulguer en toute confiance

Bureau de Québec

800, place D'Youville, 19^e étage
Québec (Québec) G1R 3P4
Téléphone : 418 643-2688

Bureau de Montréal

1080, côte du Beaver Hall
10^e étage, bureau 1000
Montréal (Québec) H2Z 1S8
Téléphone : 514 873-2032

protecteurducitoyen.qc.ca

Téléphone sans frais : 1 800 463-5070
Télécopieur : 1 866 902-7130
protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca