

Québec, le 14 juillet 2022

**PAR COURRIEL**  
[louis.paille@regionmekinac.com](mailto:louis.paille@regionmekinac.com)

Monsieur Louis Paillé  
Directeur général par intérim  
301, rue Saint-Jacques  
Sainte-Thècle (Québec) G0X 3G0

**Objet :** Conclusions et recommandations à la suite d'une divulgation d'actes répréhensibles à l'égard de la Municipalité de Sainte-Thècle

Monsieur le Directeur général par intérim,

Vous trouverez, ci-joint, le rapport de la Direction des enquêtes et des poursuites en intégrité municipale (DEPIM) de la Commission municipale du Québec en application de l'article 15 de la *Loi facilitant la divulgation des actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (LFDAROP). Ce rapport contient les conclusions et recommandations de la Commission concernant la situation portée à son attention et mentionnée en objet.

À la suite de son enquête, la DEPIM conclut que le maire et un consultant mandaté par ce dernier ont tous les deux commis, par divers manquements perpétrés dans le cadre de la gestion de la problématique liée au climat de travail au sein de la Municipalité, un acte répréhensible au sens de l'article 4 de la LFDAROP. En outre, la DEPIM formule des recommandations visant à contribuer à l'amélioration de la gouvernance et la gestion de la Municipalité ainsi qu'à la mise en place de solutions efficaces et pérennes pour que cesse la détérioration de l'environnement de travail.

Conformément à l'article 15 de la LFDAROP, la Commission requiert d'être informée des mesures correctrices mises en place par la municipalité. À cette fin, par la présente, le soussigné désigne conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, M<sup>e</sup> Denis Michaud, vice-président aux affaires municipales, afin de d'assurer le suivi des recommandations de la Commission.

Ainsi, nous vous demandons de faire un suivi des mesures correctrices mises en place à l'adresse [secretariat@cmq.gouv.qc.ca](mailto:secretariat@cmq.gouv.qc.ca) d'ici le **3 octobre 2022**.

...2

Nous vous remercions de votre collaboration et nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur général par intérim, nos salutations distinguées.

M<sup>e</sup> Jean-Philippe Marois  
Président de la Commission municipale du Québec

p.j. Rapport intitulé « Conclusions et recommandations à la suite d'une divulgation d'actes répréhensibles à l'égard de la Municipalité de Sainte-Thècle »

# COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC

JUILLET 2022

DIRECTION DES ENQUÊTES ET DES  
POURSUITES EN INTÉGRITÉ MUNICIPALE

## RAPPORT D'ENQUÊTE

Conclusions et recommandations à la suite  
d'une divulgation d'actes répréhensibles à l'égard  
de la Municipalité de Sainte-Thècle

## Avertissement

Le contenu de ce document expose des faits ayant mené à la tenue d'une enquête, énonce les éléments sur lesquels s'appuie l'analyse et rend compte des conclusions de la Direction des enquêtes et des poursuites en intégrité municipale de la Commission municipale du Québec ainsi que de ses recommandations.

Les personnes qui ont collaboré à l'enquête ou qui sont à l'origine de celle-ci ne sont pas identifiées, et ce, dans le respect du principe de la confidentialité et de la protection contre les représailles. Il en va de même de toute information qui permettrait d'identifier l'une ou l'autre de ces personnes.

L'article 30 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* interdit à toute personne d'exercer des représailles contre une personne pour le motif qu'elle a, de bonne foi, fait une divulgation ou collaboré à une vérification ou à une enquête menée en raison d'une divulgation. À cet effet, des amendes de 2 000 à 20 000 \$ sont prévues pour des personnes physiques et de 10 000 à 250 000 \$ pour des personnes morales.

Ce document a été réalisé par la Direction des enquêtes et des poursuites en intégrité municipale de la Commission municipale du Québec.

Il est publié en version électronique à l'adresse suivante : [www.cmq.gouv.qc.ca](http://www.cmq.gouv.qc.ca).

ISBN : 978-2-550-92124-0 (PDF)

© Commission municipale du Québec, 2022

# Table des matières

1 – Le cadre légal de l’enquête .....	4
2 – La divulgation.....	4
3 – L’enquête.....	4
4 – Les conclusions .....	5
5 – Les recommandations .....	13

# 1 – Le cadre légal de l'enquête

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2022<sup>1</sup>, la Commission municipale du Québec (ci-après « la Commission ») est chargée d'appliquer la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics auprès des organismes municipaux (ci-après la « LFDAROP »).<sup>2</sup> Pour ce faire, le législateur lui a attribué des pouvoirs d'accompagnement auprès des municipalités dans l'exercice de leurs fonctions, des pouvoirs d'enquête particuliers de même que des pouvoirs d'intervention et de contrôle en ce qui a trait à la gestion de leurs ressources humaines.<sup>3</sup>

Selon l'article 17.1 de la LFDAROP, toute divulgation d'actes répréhensibles commis à l'égard des organismes municipaux<sup>4</sup> est traitée par la Commission dans le respect des règles prévues aux articles 10 à 15 de cette même loi, compte tenu des adaptations nécessaires. Pour exercer ces fonctions, la Commission a désigné la Direction des enquêtes et des poursuites en intégrité municipale (ci-après la « DEPIIM ») à titre de responsable de l'application des articles 17.1 et 17.2 de la LFDAROP.<sup>5</sup>

Conformément à l'article 29 de cette loi ainsi qu'à l'article 25 de la Loi sur le Protecteur du citoyen<sup>6</sup>, pour la conduite de ses enquêtes, la DEPIIM est investie des pouvoirs et de l'immunité des commissaires nommés en vertu de la Loi sur les commissions d'enquête<sup>7</sup>, sauf du pouvoir d'imposer l'emprisonnement.

La DEPIIM s'est dotée d'une Procédure concernant la divulgation d'un acte répréhensible et son traitement, laquelle est accessible sur le site de la Commission à l'adresse suivante : [www.cmq.gouv.qc.ca/guides](http://www.cmq.gouv.qc.ca/guides).

## 2 – La divulgation

L'enquête de la DEPIIM en matière d'intégrité municipale a été amorcée à la suite de la divulgation d'allégations concernant de possibles actes répréhensibles visés par la

LFDAROP commis à l'égard de la Municipalité de Sainte-Thècle (ci-après « la Municipalité »), lesquels, essentiellement, se rapportent à divers agissements qui auraient contribué à une détérioration majeure du climat de travail dans la Municipalité et qui auraient produit des effets négatifs considérables sur les personnes et l'organisation.

La DEPIIM a réalisé son enquête avec l'objectif de déterminer si des élus municipaux, des membres du personnel de la Municipalité ou des fournisseurs de services avaient commis, à l'égard de la Municipalité, un acte répréhensible au sens de la LFDAROP ou étaient sur le point d'en commettre, notamment un ou l'autre des actes visés aux paragraphes 2° et 4° de l'article 4 de cette loi, soit, plus précisément :

- un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie ;
- un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité.

## 3 – L'enquête

### Remarque préliminaire

Il est à noter que certains employés impliqués dans le présent dossier ont déposé des plaintes en matière de harcèlement psychologique et des réclamations pour accident du travail auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (ci-après « CNESST »).

À cet égard, il est important de préciser qu'il n'appartient pas à la DEPIIM de statuer sur l'existence de harcèlement psychologique au sens de la *Loi sur les normes du travail* (ci-après « LNT ») ou d'un accident du travail au sens de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (ci-après « LATMP »). Ces questions sont en effet déferées à la CNESST, qui dispose de processus spécifiques pour en assurer le traitement, processus qui suivait son cours au moment de la publication du présent rapport.

1. Art. 105 à 112 et 146 de la Loi modifiant la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités, la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale et diverses dispositions législatives (LQ 2021, c. 31).

2 R.L.R.Q. chapitre D-11.1.

3 Ces changements législatifs ont notamment été apportés par les articles 105 à 112 et 146 de la Loi modifiant la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités, la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale et diverses dispositions législatives (L.Q. 2021, c. 31).

4 Il s'agit des organismes municipaux au sens du paragraphe 9.1° de l'article 2 de la LFDAROP.

5 Désignation faite en vertu de l'article 19 de la Loi sur la Commission municipale (R.L.R.Q. chapitre C-35).

6 R.L.R.Q. c. P-32.

7 R.L.R.Q. c. C-37.

C'est ainsi que, dans le respect des balises de son mandat, la DEPIM s'est concentrée sur les faits pertinents à la détermination de l'existence d'actes répréhensibles potentiellement commis par des élus, des employés municipaux ou un fournisseur de services.

La DEPIM a également rempli son mandat avec l'objectif de formuler des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion de la Municipalité, au rétablissement de la confiance des citoyens envers elle, ainsi qu'à la mise en place de solutions efficaces et pérennes pour que cesse la détérioration de l'environnement de travail dans la Municipalité.

## **Contexte de l'enquête**

Dans le cadre de son enquête, la DEPIM a recueilli un grand nombre de documents liés à la situation et a obtenu la version de différents témoins, y compris les personnes identifiées à titre de mises en cause. Elle a également examiné diverses publications traitant des enjeux de relations de travail, de prévention du harcèlement psychologique et des bonnes pratiques pour prévenir et prendre en charge ce type de situation, diffusées par des organismes qui possèdent des compétences spécifiques et reconnues en la matière, notamment l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, la CNESST, de même que le Barreau du Québec.

## **Résumé factuel**

Suivant les observations de la DEPIM et à la lumière des éléments de preuve recueillis, l'enquête révèle l'existence de diverses situations problématiques ayant cours depuis plusieurs mois au sein de la Municipalité et impliquant des employés et des élus. Ces situations affectent de manière manifeste le climat de travail de même que son bon fonctionnement.

Les problèmes se sont exacerbés après les élections du 7 novembre 2021, à la suite d'interventions du maire et d'un consultant initialement mandaté par ce dernier. Ces interventions ont été faites dans le cadre du traitement de tensions résultant, notamment, d'une situation d'ajustement salarial accordé à un employé, puis du traitement d'une plainte de harcèlement psychologique portée subséquentement à l'endroit d'élus et d'employés de la Municipalité.

Au moment de notre enquête, certains employés avaient déposé des plaintes de harcèlement psychologique auprès de la CNESST, et des employés s'étaient vu remettre des avis disciplinaires et étaient partis en congé de maladie. D'importantes tensions relationnelles et une situation conflictuelle grave prévalaient également entre plusieurs employés. Des membres du conseil avaient aussi été pris à partie dans la situation.

## **4 – Les conclusions**

À la lumière de son enquête, la DEPIM arrive à la conclusion que le maire et le consultant mandaté par ce dernier ont tous les deux commis, dans le cadre de leur implication dans la gestion de l'affaire, un acte répréhensible visé par la LFDAROP.

Plus précisément, la DEPIM retient que le maire, par divers manquements identifiés ci-après, a commis un acte répréhensible au sens du paragraphe 4° de l'article 4 de la LFDAROP, à savoir un cas grave de mauvaise gestion au sein de la Municipalité, y compris un abus d'autorité. Quant au consultant, la DEPIM conclut qu'il a commis « un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie » dans le cadre de la conduite de son mandat, soit un acte répréhensible visé au paragraphe 2° de l'article 4 de la LFDAROP.

En définitive, c'est le cumul de plusieurs actions et décisions prises par le maire et le consultant qui sous-tendent ces conclusions. Plus concrètement, l'enquête de la DEPIM met en évidence les éléments suivants :

### ***Manquements du maire***

- Représentation et administration des affaires de la Municipalité sans résolution

Il appert de la preuve que dans le cadre de la gestion des problèmes qui prévalaient dans le milieu de travail, le maire a engagé la Municipalité à deux reprises sans l'accord du conseil municipal en contractant directement avec un consultant. À l'une de ces occasions, le maire n'avait pas été assermenté et, donc, selon la loi, n'avait pas encore officiellement le statut de maire<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> À cet égard, rappelons que le mandat du maire débute lorsque celui-ci prête le serment prévu par la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités, articles 313 et 314.

À cet égard, la DEPIM retient essentiellement les faits suivants :

- Le ou vers le 7 novembre 2021, le maire est saisi d'une situation concernant un ajustement salarial accordé à un employé. Il entreprend alors seul de mandater un consultant afin de traiter ladite situation via un contrat verbal conclut le ou vers le 9 novembre 2021 ;
- Le maire contracte ensuite avec le consultant un nouveau mandat pour l'établissement d'un « diagnostic situationnel pour une question de régie interne ». Le contrat est signé par le maire et le consultant le 19 ou le 20 novembre 2021, et ce, sans décision préalable du conseil municipal, lequel ne s'est prononcé sur le mandat que le 6 décembre 2021.

Le maire joue assurément un rôle important au sein d'une municipalité. Il exerce un droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur les affaires et les fonctionnaires de la municipalité<sup>9</sup>. Toutefois, les attributions octroyées à un maire par la loi ne lui confèrent pas de pouvoir décisionnel liant la municipalité ; il ne peut, à moins de circonstances spécifiques et exceptionnelles, par ailleurs absentes du présent dossier, engager celle-ci sans résolution.

Le maire a ainsi excédé son pouvoir car, selon la loi, c'est le conseil et non le maire qui représente et administre les affaires d'une municipalité.

Les faits ne sont pas contestés par le maire qui invoque par ailleurs avoir agi de bonne foi et avec l'assentiment des membres du conseil, suivant des discussions tenues en caucus. Le maire affirme qu'à l'époque, il n'avait pas d'expérience, mais qu'il sait maintenant que les contrats auraient dû faire l'objet de résolutions en temps requis.

- Manque de diligence dans l'analyse de la situation et les prises de décisions

L'enquête révèle que le maire a été saisi, dès le début de son mandat, de la gestion d'une situation problématique, incluant le traitement d'une plainte de harcèlement psychologique. Entre autres choses, selon la preuve, le ou vers le 15 novembre 2021, un employé de la Municipalité (ci-après « la personne plaignante ») mentionne au maire qu'il fait l'objet de harcèlement psychologique de la part de plusieurs employés. Le ou vers le 17 novembre 2021, dans le cadre d'une rencontre avec le consultant alors mandaté

directement par le maire, la personne plaignante évoque à nouveau faire l'objet de harcèlement psychologique.

Le maire en est à sa première expérience à titre d'élu municipal et il était conscient de ne pas être familier avec la gestion municipale. Néanmoins, malgré son manque de connaissance et d'expérience relativement aux questions dont il était saisi, il appert de l'enquête que le maire n'a pas pris soin de se renseigner adéquatement avant de prendre des décisions dans le cadre de la gestion de celles-ci. Par exemple, il n'a pas consulté d'organismes ayant une expertise en la matière pour demander conseil, que ce soit l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, la direction régionale du ministère des Affaires municipales et de l'habitation ou le service en ressources humaines et relations du travail de la Fédération québécoise des municipalités (ci-après « FQM »).

Il n'a pas non plus pris la précaution de discuter au préalable avec les autres membres du conseil du choix du professionnel externe et des compétences recherchées en fonction de l'affaire en cause. Il n'a pas pris soin de s'informer afin d'identifier la bonne ressource professionnelle à qui se référer.

Il est plutôt constaté que le maire s'est fié à un consultant qu'il avait déjà côtoyé par le passé et qui, de surcroît, n'est membre d'aucun ordre professionnel, sans par ailleurs s'assurer de son expertise relativement aux questions en cause dans le dossier qui l'occupait. En outre, la preuve indique que le maire a aussi été informé du fait que le consultant retenu avait déjà agi par le passé dans le cadre d'un dossier dans lequel était impliquée la personne plaignante à titre de partie. Il est en preuve que le maire n'a alors pas cru bon de remettre en cause la relation contractuelle avec le consultant, alors que ce dernier était normalement mandaté à titre de tiers neutre et impartial.

Dans le choix d'un professionnel externe appelé à intervenir dans le cadre de la situation qui se présentait à la Municipalité, notamment une situation alléguée de harcèlement psychologique au travail, il importe de faire preuve de diligence, ce qui ne veut pas dire que l'employeur doit agir avec précipitation, bien au contraire. Il est aussi notamment important de s'assurer de la compétence du mandataire à traiter le problème de même que de son impartialité.

<sup>9</sup> Article 142 du Code municipal (R.L.R.Q., chapitre C-27.1).



À cet égard, et étant donné la délicatesse évidente de la situation en cause, il était essentiel que la Municipalité retienne les services d'une personne qualifiée et dont la pratique est par ailleurs encadrée. D'ailleurs, à ce sujet, la DEPIM est d'avis que toute municipalité aux prises avec des problèmes de gestion de ses ressources humaines ou liés à un environnement de travail malsain qui souhaite recourir à des services-conseils externes devrait s'assurer de faire appel à des professionnels en la matière, idéalement membres d'un Ordre professionnel ayant pour mission la protection du public par le contrôle et la surveillance de la profession. En effet, les membres de tels ordres sont tenus au respect d'un code de déontologie qui énonce leurs devoirs et obligations envers leurs clients et qui établit des règles de conduite dans l'exercice de leur profession, comme cela est le cas, par exemple, pour les conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) ou les avocats. Notons d'ailleurs que ces derniers sont guidés par des règles de pratiques en matière de tenue d'enquêtes de harcèlement psychologique.

La nature de la situation commandait également de s'assurer de la plus grande apparence d'impartialité concernant le choix du mandataire. Or, en l'espèce, il appert de l'enquête que le maire a erré dans le choix de la ressource, tant du côté des compétences que de celui de son impartialité.

Comme nous le verrons plus loin, les décisions quant à la ressource retenue pour réaliser le mandat se sont incidemment avérées lourdes de conséquences pour la Municipalité, tant dans son fonctionnement qu'en ce qui concerne le milieu de travail.

Le maire explique qu'il aurait arrêté son choix sur ledit consultant en considération du fait que les ressources professionnelles seraient limitées dans la région, qu'un autre consultant avait un lien de parenté avec un membre du conseil et que ledit consultant aurait été disponible pour réaliser le mandat. Bien que le maire juge qu'il s'agissait là d'une décision d'opportunité, celle-ci demeure mal avisée dans les circonstances de l'avis de la DEPIM.

- **Manque d'impartialité et de neutralité – ingérence dans la réalisation du mandat du consultant**

Selon la preuve, le maire a influencé le consultant dans le cadre de la réalisation de son mandat en prenant parti dès le départ pour la personne plaignante dans le dossier. Il a par exemple qualifié auprès du consultant les comportements des

personnes visées par la plainte comme étant du dénigrement à l'endroit de la personne plaignante, sans par ailleurs être saisi de tous les faits de l'affaire.

Face à la situation complexe et délicate qui prévalait dans un milieu de travail, la Municipalité, à titre d'employeur, se devait d'agir avec impartialité et neutralité et s'abstenir de prendre position en faveur de la version de l'une ou l'autre des personnes impliquées. En cette matière, tout est dans les nuances, en fonction du contexte et des faits propres à la situation, et la prudence est de mise.

Le consultant aurait dû mener son enquête sans avoir la pression de devoir prendre position pour l'une ou l'autre des parties, ce qui n'a pas été le cas en l'espèce comme en témoignent plusieurs communications et courriels consultés. Il est démontré que le maire interviendra à plusieurs moments dans le cadre de la réalisation du mandat du consultant et l'alimentera en informations, alors que ce dernier est normalement appelé à agir comme tiers neutre.

Il est bien établi que l'intervention d'une tierce partie pour la conduite d'une enquête en matière de harcèlement psychologique peut contribuer à garantir le caractère neutre et impartial de la démarche. Un des objectifs de confier un mandat à l'externe est justement de permettre à l'employeur de prendre une distance :

« ... un mandat d'enquête est incompatible avec les fonctions d'une personne qui supervise directement les parties concernées. Son double rôle serait susceptible de créer de la confusion, d'autant plus qu'un gestionnaire de ce niveau se retrouve souvent dans la liste des personnes à rencontrer en raison de ses interventions dans l'affaire ou à titre de témoin<sup>10</sup>. »

Encore faut-il que la tierce partie soit placée dans des conditions lui permettant d'avoir une distance suffisante avec l'employeur pour s'assurer d'agir comme tel.

En l'espèce, le maire a été fortement impliqué dans la majorité des étapes de réalisation du mandat. Cette conduite du maire s'écarte sérieusement de la réserve et de la prudence dont il aurait dû faire preuve.

10 Marie-Josée DOUVILLE, *Mener une enquête en harcèlement, ça ne s'improvise pas*, Revue RH, volume 21, numéro Hors-série, texte en ligne, consulté le 11 juillet

2022 [<https://pratiquesrh.com/fr/article/mener-une-enquete-pour-harcelement-ca-ne-simprovise-pas>].

Le maire nous dit prendre acte qu'il aurait pu faire preuve de plus de distance et d'impartialité dans le cadre du dossier de plainte en harcèlement psychologique. Il fait valoir certaines contraintes devant lesquelles il aurait été placé, à savoir le contexte d'une petite municipalité ayant un nombre limité d'employés, le fait qu'il était régulièrement témoin de doléances et d'actes répréhensibles de la part d'employés, de même que de l'impact sur les personnes concernées.

- Non-respect de la Politique de prévention du harcèlement, de l'incivilité et de la violence au travail

À la suite d'allégations verbales, c'est le 23 novembre 2021 que la personne plaignante remet au consultant un document de plainte écrite en matière de harcèlement psychologique. La plainte vise des employés en plus d'élus (ci-après : « les personnes visées par la plainte »). La plainte porte une mention selon laquelle elle est portée en vertu de la *Politique de prévention du harcèlement, de l'incivilité et de la violence au travail* adoptée par le conseil municipal le 4 février 2019 (ci-après « la Politique »). Le formulaire de plainte alors utilisé par la personne plaignante lui avait été remis par le consultant qui, lui-même, avait utilisé le formulaire de plainte proposé par la FQM, qu'il avait adapté pour la Municipalité. Il importe ici de noter que ledit formulaire de plainte vise à identifier « les renseignements essentiels au traitement » d'une plainte dans le cadre de l'application du mécanisme formel de règlement du harcèlement. Le jour même, le maire est informé par le consultant du dépôt de ladite plainte.

À compter de ce moment, il est manifeste que la Municipalité était alors saisie d'un document qui a toutes les allures d'une plainte formelle, tant sur le fond que sur la forme.

La Politique prévoit, notamment, le processus applicable au traitement d'une plainte en harcèlement psychologique. Son article 5 établit la procédure interne de traitement des signalements et des plaintes et, à cette fin, prévoit un mécanisme informel ainsi qu'un mécanisme formel de règlement du harcèlement. Le processus formel implique d'abord un exercice d'analyse de la recevabilité de la plainte puis, une enquête en bonne et due forme quant à l'existence de harcèlement psychologique<sup>11</sup>. Sur ce dernier point, la Municipalité se devait de s'assurer de la tenue d'une enquête diligente et sérieuse selon les règles de l'art, de façon à permettre aux personnes concernées d'être

entendues sur l'ensemble des faits en cause.

Selon la preuve disponible, le maire n'a pas veillé à ce qu'il y ait une analyse de recevabilité de la plainte de même qu'une enquête de harcèlement psychologique en bonne et due forme. Certes, des démarches ont été entreprises par le maire afin de gérer la situation. Cependant, les interventions du maire et du consultant s'inscrivent dans une telle confusion qu'il en devient difficile d'en cerner la nature exacte.

Une chose est certaine, il ne s'agissait ni d'un exercice d'analyse de la recevabilité de la plainte ni d'une enquête faite dans le respect des règles de l'art en vue d'établir si les allégations de harcèlement psychologique étaient avérées.

Ainsi, dans les faits, le consultant a agi dans le cadre d'un mandat donné directement par le maire et visant à réaliser un « diagnostic situationnel pour une question de régie interne ». Il est aussi démontré que le maire et le consultant ont en tout temps qualifié la plainte de la personne plaignante comme étant une « plainte informelle » ; or les mécanismes applicables au traitement de ces deux types de plainte sont fort distincts.<sup>12</sup>

Dans le cadre de la gestion du dossier, il sera à la fois question, de la part du maire et du consultant, de harcèlement psychologique, de recevabilité, de plainte informelle, de processus disciplinaire et non disciplinaire et de diagnostic situationnel.

Par exemple, selon la preuve, le consultant a tenu des rencontres sans toujours informer adéquatement les participants qu'il agissait dans le cadre de la réalisation d'un mandat d'enquête de harcèlement psychologique. En outre, le consultant a mentionné à l'une des personnes visées par la plainte que son mandat n'était pas une « enquête disciplinaire » envers « qui que ce soit, mais une enquête suite à une plainte informelle en matière de harcèlement psychologique ».

Même si le consultant conteste vigoureusement ne pas avoir divulgué clairement la portée de son mandat aux participants à l'enquête qu'il menait, ces prétentions ne sont pas appuyées par la preuve récoltée par la DEPIM dans le cadre de son enquête.

<sup>11</sup> Paragraphe e) de l'article 5.1 de la Politique.

<sup>12</sup> Le Guide d'implantation de la politique de prévention du harcèlement, de l'incivilité et de la violence au travail publié en 2019 par la FQM précise d'ailleurs à cet égard que « le mécanisme informel de règlement des différends est avant

tout un mode de résolution basé sur une approche gagnant-gagnant. Sous la supervision adéquate d'une personne neutre et impartiale, il peut permettre de rétablir la communication entre les parties par une meilleure compréhension de la perception de l'autre. »

Comme nous le verrons plus loin, le consultant statuera ultimement sur l'existence de harcèlement psychologique dans un rapport produit dans le cadre de la réalisation de son mandat de diagnostic situationnel. Comme il en sera question plus loin également, le rapport ne démontre pas pour autant qu'il résulte d'une enquête faite conformément à ce que prévoit la Politique.

Nous notons par ailleurs que le maire, qui est saisi d'une plainte de harcèlement psychologique, n'a pas pris connaissance de la Politique tout au long du traitement du dossier et que ce n'est qu'en décembre 2021, une fois le rapport du consultant terminé, qu'il retracera le texte de la Politique. Le consultant n'en a pas davantage copie durant cette même période. Pourtant, la Politique devait constituer l'assise des actions prises par les personnes en autorité de la Municipalité pour gérer l'affaire qui nous préoccupe.

D'ailleurs, la plainte de la personne plaignante faisait elle-même référence à la Politique. Il s'avère incidemment que la Politique de la Municipalité reprend essentiellement le modèle proposé en annexe du Guide d'implantation de la politique de prévention du harcèlement, de l'incivilité et de la violence au travail publié par la FQM en décembre 2019, modèle auquel le consultant s'était référé dans un premier temps et qui était accessible au maire.

Considérant ce qui précède, force est de constater que le consultant n'a pas été mandaté afin de procéder à une analyse de recevabilité et une enquête sur la question du harcèlement psychologique. Également, et malgré ce qu'il laisse entendre dans son rapport, le consultant n'a pas, dans les faits, procédé à de telles démarches. Au bout du compte, l'affaire n'a pas été traitée en suivant les mécanismes de la Politique.

Rappelons que l'analyse de recevabilité a pour objet de s'assurer de ne pas mettre en branle un processus de traitement de plainte ou de signalement de harcèlement psychologique, dans des cas qui ne méritent pas « juridiquement » cette qualification, laquelle ne ferait que nuire à la réputation des personnes concernées et au climat de travail. Un usage abusif du concept de harcèlement psychologique peut laisser des stigmates, des traces négatives sur l'estime de soi, sur la réputation, sur l'intégrité d'une personne ainsi que sur l'organisation. L'usage abusif de cette qualification peut aussi compromettre des processus de gestion légitimes et nécessaires. Même un usage légitime de la qualification de « harcèlement » donnée à une situation entraîne des conséquences psychologiques significatives pour les personnes concernées.

Sans présumer de l'issue qu'aurait pu avoir une analyse de recevabilité, ajoutons en l'espèce qu'étant donné que des élus étaient visés par la plainte cette analyse était d'autant plus pertinente, puisqu'elle avait pour utilité de déterminer si ces derniers devaient s'exclure des discussions et débats entourant ce dossier, discussions et débats auxquels ils devaient normalement être parties dans le cadre de l'exercice légitime de leur rôle. Or, dans le présent cas, du seul fait qu'ils étaient des personnes visées par la plainte et sans autres vérifications préalables quant à la recevabilité des allégations formulées à leur endroit, des élus ont été exclus des discussions et décisions relatives à la présente affaire.

Le maire affirme qu'il croyait que le mandat confié au consultant (diagnostic situationnel) incluait les démarches nécessaires au traitement d'une plainte de harcèlement psychologique puisqu'il était notamment question de personne « plaignante » et « mise en cause ». Il considère que son interprétation était raisonnable.

- Défaut de fournir au conseil municipal toute l'information nécessaire aux prises de décisions

Il est établi qu'à l'issue de la réalisation de son mandat qui consistait initialement à procéder à un diagnostic situationnel en lien avec une situation de régie interne, le consultant a produit un rapport contenant, entre autres, des conclusions quant à la recevabilité de la plainte et à l'existence de harcèlement psychologique envers la personne plaignante. Rappelons, comme nous l'avons déjà évoqué, que là n'était pas le mandat confié par la Municipalité et que dans les faits, le consultant n'a pas procédé à une analyse de recevabilité et à une enquête de harcèlement psychologique en bonne et due forme.

L'examen du rapport produit par le consultant permet de retenir que bon nombre de conclusions de ce dernier comportent un biais défavorable envers certaines personnes visées par la plainte de harcèlement psychologique et ne renvoient pas aux motifs ou à la trame factuelle qui les sous-tendent. Notons à cet égard que le consultant n'est pas en mesure de faire état de la preuve à leur soutien.

Le maire s'est néanmoins satisfait de ce rapport laconique. C'est sur la base de cet exercice incomplet et pour lequel il n'a pas été mandaté par la Municipalité que le consultant a rendu compte de ses conclusions au conseil municipal quant à l'existence de harcèlement psychologique de la part d'employés envers la personne plaignante. C'est en fonction de ces informations que le conseil a décidé des suites à donner à la plainte.

C'est ainsi que lors de sa séance du 11 janvier 2022, le conseil municipal a imposé des mesures disciplinaires à certains employés par le biais d'un « avertissement formel assujéti d'engagements et de formation », selon le texte des résolutions. Le conseil a également pris une résolution autorisant la présentation à un employé mis en cause d'un « protocole d'encadrement et d'amélioration continue » ainsi que « la présentation et la signature d'un engagement en matière de bonne conduite, de civilité, de loyauté et de confidentialité.<sup>13</sup> » Un mandat spécifique a du même coup été octroyé à une firme externe afin de procéder à un accompagnement professionnel de cet employé.<sup>14</sup> Quant au consultant ayant produit le rapport du 15 décembre 2021, le conseil municipal l'a mandaté afin qu'il soutienne la Municipalité dans les suites à donner dans la mise en œuvre des décisions.

Les résolutions du conseil s'appuient, entre autres, sur l'étude et l'analyse du rapport verbal diagnostic situationnel du consultant. Elles allèguent également que les employés visés auraient « adopté des agissements et des comportements qui nécessitent une intervention de la municipalité ainsi que de la formation ».

Le maire a ensuite signé un plan ultime d'encadrement et d'amélioration continue concernant le rôle et les responsabilités disciplinaires d'un employé, lequel lui a été remis le 12 janvier 2022. Les propos et les reproches contenus dans ce document sont très durs à l'endroit de l'employé concerné.

Les 17 et 18 janvier 2022, deux autres employés ont reçu un document signé par le maire ayant pour objet « Sévère avertissement de cesser toute forme d'actions, de gestes, de paroles, de comportements et d'attitude au travail pouvant constituer du harcèlement psychologique au travail ou de l'incivilité et engagements de bonne conduite, de civilité, de loyauté et de confidentialité ». Le contenu de ces avis, toujours fondés sur les conclusions du rapport du consultant, est sensiblement similaire.

Par ailleurs, par l'adoption de la résolution 2022-01-29, le conseil municipal a demandé l'intervention de la mairesse de la municipalité de Saint-Tite concernant des agissements et des comportements reprochés à un employé de cette municipalité, en prêt de service à Sainte-Thècle, qui aurait également, aux yeux du conseil, adopté des comportements qui requièrent l'intervention de son employeur. La Municipalité de Sainte-Tite n'a pas donné

suite à cette demande d'intervention, considérant que la preuve ne démontrait aucun manquement particulier commis par l'employé visé.

En définitive, la DEPIM est d'avis que les résolutions qui adressent de sévères reproches aux employés renferment des allégations et des déclarations relativement à des faits dont l'existence reste encore à prouver et dont le consultant ne disposait pas dans le cadre de sa démarche de « diagnostic situationnel ».

Selon la loi, c'est le conseil municipal qui administre les affaires d'une municipalité et pour exercer cette compétence qui lui est dévolue, il doit nécessairement avoir accès à toute l'information pertinente à cette fin. Or, sans pour autant prétendre que le maire a manqué volontairement de transparence en dissimulant des informations, la DEPIM est d'avis qu'il ne s'est pas assuré de fournir aux membres du conseil toute l'information pertinente requise pour que le conseil soit en mesure de prendre les décisions appropriées.

Au surplus, les sanctions ont été publiées telles quelles dans le Bulletin municipal, attirant inutilement l'attention sur celles-ci malgré la discrétion qui s'imposait.

Le maire explique que le dossier a été résumé aux membres du conseil lors d'une rencontre de trois heures avec le consultant et l'une de ses employées. Il a fait lecture de son rapport et il a répondu aux questions. Selon le maire, la démarche a été faite au meilleur de la connaissance du maire et il affirme ne pas avoir cherché à cacher de l'information pertinente aux conseillers. Il a selon lui suivi la démarche proposée par le consultant.

## ***Manquements du consultant***

- Manque d'impartialité, de neutralité et de réserve dans le cadre de la réalisation de son mandat

L'enquête révèle que dès le départ, le consultant a fait preuve d'une partialité manifeste envers la personne plaignante et du point de vue du maire quant à la situation problématique liée au climat de travail. Avant même le dépôt de la plainte de harcèlement psychologique, il faisait part au maire de sévères reproches à l'égard d'une des personnes visées par la plainte, ce qui est d'autant plus préoccupant dans le contexte où il n'avait fait aucune enquête pour soutenir ces constats. Il a notamment imputé

<sup>13</sup> Ces décisions ont été prises par l'adoption des résolutions 2022-01-26, 2022-01-27 et 2022-01-28.

<sup>14</sup> Résolution 2022-01-25

une intention malhonnête à celle-ci alors qu'il n'y avait aucune preuve à cet effet et qu'aucune vérification en bonne et due forme n'avait été faite par un professionnel qualifié sur la situation dont il était question.

En outre, le consultant n'a pas fait preuve de la réserve requise au cours de la réalisation de son mandat, entre autres en prenant plusieurs positions dès le début du mandat et en formulant plusieurs commentaires dans ses échanges avec diverses personnes qu'il a côtoyées dans le cadre de sa réalisation, notamment le maire.

En ce qui concerne le fait, pour le consultant, d'avoir émis des conclusions à l'endroit de certaines personnes visées par la plainte voulant qu'elles aient été à l'origine de harcèlement psychologique, comme explicité précédemment, la DEPIM constate que ces conclusions n'ont pas fait suite à la tenue d'une enquête menée en bonne et due forme. À ce titre, les bonnes pratiques reconnues par les professionnels en gestion des ressources humaines en ce qui concerne la tenue d'enquête en matière de harcèlement psychologique sont largement documentées. L'enquête est une étape cruciale qui a pour but, notamment, d'analyser chacune des allégations de harcèlement psychologique afin de déterminer la présence ou non de harcèlement psychologique et ainsi de permettre à l'employeur de savoir s'il doit mettre en place des moyens pour le faire cesser.

Un des critères phares pour réaliser ce type d'enquête dans le respect des pratiques reconnues : la neutralité et l'objectivité. L'enquêteur désigné doit effectuer une recherche juste et impartiale des faits et avoir les connaissances et l'expérience appropriées en matière de gestion de dossier d'harcèlement psychologique et de conflits en milieu de travail. Il ne doit pas avoir le mandat de prouver qu'il y a eu harcèlement psychologique ou de contredire la présence de harcèlement psychologique. Il ne représente ni l'employeur, ni la victime, ni le prétendu harceleur ; il doit pouvoir mener son enquête sans avoir la pression de devoir prendre position pour l'une ou l'autre des parties.

En l'espèce, la preuve révèle que le consultant s'est surtout concentré sur l'information qui confirmait l'opinion du maire et a ignoré plusieurs éléments de preuve contraires à cette position. Ses exigences et son appréciation du niveau de preuves requis étaient aussi très variables d'un témoin à l'autre, notamment selon la nature des faits ou des points de vue exprimés par ces personnes.

À cet effet, le consultant affirme qu'il fut engagé d'abord pour produire un diagnostic situationnel et qu'il a dû

modifier son approche en raison de la demande de la Municipalité d'enquêter la plainte en harcèlement psychologique qui a été déposée. De l'avis de la DEPIM, cette affirmation ne va pas à l'encontre du constat énoncé précédemment.

Ce manque d'objectivité et de neutralité est appréciable tout au long de la réalisation du mandat, lequel donne l'impression d'avoir été exercé avec l'objectif de confirmer que les faits allégués par la personne plaignante constituaient bel et bien du harcèlement psychologique plutôt qu'avec le souci de faire une analyse juste et équitable des faits et des autres éléments portés à sa connaissance.

En conséquence, plusieurs conclusions contenues dans le rapport du consultant ne sont pas soutenues par la preuve et n'ont pas fait l'objet de vérifications complètes. Nous notons par exemple qu'une des personnes visées par la plainte n'a pu faire valoir, à titre de défense, des situations survenues antérieurement à la date de la dénonciation initiale de la personne plaignante puisque jugées non pertinentes par le consultant.

Le rapport du consultant souffre également de plusieurs incongruités, en ce que, du même souffle, le consultant laisse entendre que son rapport rend compte de la réalisation d'un diagnostic situationnel, pour ensuite indiquer qu'il porte sur la recevabilité de plaintes de harcèlement psychologique, afin de finalement statuer sur le fond quant à l'existence de harcèlement psychologique.

De plus, le rapport ne fait état d'aucun motif au soutien de ses conclusions et il ne renvoie pas à la trame factuelle qui les sous-tend. Des éléments de preuve dont disposait le consultant et qui vont dans le sens contraire de ses conclusions ne semblent d'ailleurs pas avoir été considérés.

En réponse à ces conclusions, le consultant ni avoir manqué d'impartialité. Il affirme avoir agi dans l'intérêt des parties et avoir fait preuve de neutralité. Il considère en outre avoir suivi les directives des représentants de la Municipalité. Ces observations du consultant ne modifient pas les conclusions de la DEPIM à la lumière de la preuve recueillie.

- Non-respect de la Politique et des bonnes pratiques applicables au traitement de plaintes en matière d'harcèlement psychologique

*Le mandat :*

Comme déjà mentionné, le rapport du consultant met en relief une sérieuse confusion entre le mandat qui lui a été confié et le mandat qu'il a ultimement réalisé.

Il apparaît manifeste que le consultant a omis de se rapporter à son mandataire afin de clarifier les termes de son mandat et qu'il en a élargi sa portée, suivant les indications du maire, en concluant notamment sur la question du harcèlement psychologique, et ce, sans par ailleurs procéder aux démarches qui s'imposaient en ce sens.

Ce faisant, le consultant a induit plusieurs personnes en erreur relativement au mandat confié et à celui réalisé.

La DEPIM est d'avis que le consultant n'a pas respecté le cadre de son mandat et qu'il ne s'est pas assuré que celui-ci soit clair pour lui, pour le mandant et pour toutes les parties prenantes.

#### *L'enquête :*

Comme mentionné précédemment, l'enquête de la DEPIM met en lumière que le consultant a formulé des conclusions en matière de harcèlement psychologique sans, par ailleurs, tenir une enquête en bonne et due forme. Il est démontré que le consultant a certes tenu certaines rencontres avec les personnes impliquées ; cela dit, il n'a pas pris soin de recueillir l'ensemble des faits nécessaires à l'analyse de l'existence de harcèlement psychologique.

Les publications de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés rappellent, notamment, que la conduite d'une enquête exige d'agir en s'appuyant, entre autres, sur les principes d'équité procédurale, d'impartialité, de neutralité et de confidentialité.<sup>15</sup>

L'Ordre a également publié un Guide d'encadrement de la pratique professionnelle en matière d'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement au travail qui a pour objectif d'explicitier les règles de l'art et les normes de pratique généralement reconnues en matière d'enquête pour harcèlement au travail. Ce guide propose aussi des moyens de mettre en œuvre ces règles et normes.<sup>16</sup>

Comme le consultant l'a réitéré à la suite de l'enquête, la DEPIM est fort consciente qu'il n'y a pas d'obligation à ce qu'une personne offrant des services en gestion des ressources humaines et en relations de travail soit membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. L'exercice de la profession n'est effectivement pas un acte

réservé au même titre que celle de l'avocat ou du comptable agréé par exemple. Il n'en demeure pas moins que les principes et les bonnes pratiques reconnues qui en guident l'exercice (les « règles de l'art ») doivent tout autant être respectés. Le fait d'offrir son expertise en gestion des ressources humaines et relations de travail et particulièrement le fait de s'impliquer dans un dossier de harcèlement psychologique génère l'obligation d'agir conformément aux pratiques qui en découlent.

Comme l'énonce l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, le traitement de plaintes de harcèlement psychologique n'est pas à prendre à la légère et l'implication dans ce type de dossiers commande un minimum de considérants :

« Conformément à son Code de déontologie, le CRHA | CRIA doit, avant d'entreprendre l'évaluation d'une plainte, juger de sa capacité à agir comme un intervenant impartial et s'assurer d'être perçu comme tel. S'il constate qu'il n'a pas l'expertise nécessaire pour mener l'enquête ou qu'il ne présente pas la neutralité ou l'apparence de neutralité requise, le professionnel doit la confier à un autre professionnel qui possède la formation et les compétences exigées par ces situations sensibles.»<sup>17</sup>

#### *Les rapports écrit et verbal :*

La DEPIM est d'avis que le contenu du rapport du consultant, de même que les éléments de preuve qu'il a recueillis, ne soutiennent pas les conclusions voulant que la personne plaignante ait été victime de harcèlement psychologique. Le rapport conclut également qu'un employé aurait induit en erreur le conseil et qu'il a commis de nombreux manquements sans jamais faire mention des faits à la base de ces conclusions. Il se prononce sur le fait que du harcèlement psychologique a aussi été commis par deux élus, sans jamais mentionner en quoi il consistait.

Dans le cadre de son rapport verbal fait au conseil municipal, le consultant a induit le conseil municipal en erreur en livrant des conclusions de harcèlement psychologique, alors que cela n'était pas son mandat et qu'il n'avait pas procédé à une enquête complète sur cette question.

<sup>15</sup> Pour des milieux de travail exempts de harcèlement - Guide pour améliorer ses pratiques de prévention, d'intervention et de soutien, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), consulté le 11 juillet 2022, page 29; texte en ligne : [<https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils/milieux-travail-exempts-harcelement>]

<sup>16</sup> Guide d'encadrement - Pratique professionnelle en matière d'enquête à la suite d'une plainte pour harcèlement au travail, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), texte en ligne <https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils>

<sup>17</sup>Précitée note 15, page 31.

### *La Politique :*

Comme explicité précédemment, le consultant n'a pas respecté les dispositions de la Politique régissant le traitement de plaintes formelles en harcèlement psychologique.

Malgré ce qui précède, le consultant réaffirme que la volonté de la plaignante et de la Municipalité a toujours été de suivre le mécanisme informel de règlement des plaintes. Cependant, les constats du consultant concluant à la présence de harcèlement psychologique, et les suites données par la Municipalité contredisent l'affirmation du consultant.

### **Autres conclusions**

La DEPIM note que le conseil municipal, dans sa résolution 2022-04-109 concernant la prolongation du mandat du consultant et adoptée lors de sa séance tenue le 4 avril 2022, affirmait ceci :

« La municipalité de Sainte-Thècle ne dispose pas des outils RH (descriptif de tâches, contrat de travail à jour, formulaire d'appréciation du rendement, dossier d'employé selon les normes de la CNESST, programme de mise à jour, programme de prévention, politique Rh et de relation de travail, etc.) nécessaire à la bonne gestion des ressources humaines de la municipalité ».

Cette résolution a autorisé le maire et le CRT à utiliser les services du consultant lorsqu'ils les jugeaient nécessaires. Le consultant s'est cependant retiré du dossier subséquemment.

Cela dit, la DEPIM a effectivement constaté une déficience en matière d'outils de gestion des ressources humaines dans la Municipalité, ce qui, dans la présente affaire, a assurément contribué à fragiliser le climat de travail et à mettre la Municipalité à risque de conflits et de tensions. Des améliorations devront être apportées à cet effet ; certaines des recommandations de la DEPIM ont d'ailleurs précisément cet objectif. Néanmoins, cette lacune ne justifie pas pour autant la gestion qui a été faite de la situation par le maire et le consultant.

Par ailleurs, la DEPIM convient que la manière de mener un dossier d'ajustement salarial octroyé à un employé par l'ancien conseil municipal, en octobre 2021, notamment le libellé de la résolution à ce sujet qui fait référence au

traitement salarial de certains employés de la Municipalité, était malhabile. Le recours à un professionnel compétent pour faire l'analyse du bien-fondé de cet ajustement demeure toujours possible pour la Municipalité, si elle le juge opportun, chose qui n'avait visiblement toujours pas été faite lors de la tenue de l'enquête, malgré les critiques du maire, du consultant et de certains employés à son sujet.

## **5 – Les recommandations**

L'état de situation mis en relief par l'enquête de la DEPIM, révèle que le processus ayant eu cours afin de traiter la situation liée au milieu de travail au sein de la Municipalité a engendré de sérieuses conséquences sur le climat de travail en général. Ces difficultés qui perdurent nuisent considérablement au bon fonctionnement de la Municipalité ainsi qu'à sa capacité de fournir ses services aux citoyens. De surcroît, la situation a pris des proportions qui vont au-delà du milieu de travail des employés municipaux en ayant des répercussions dans la communauté elle-même.

Ce dysfonctionnement demeure fortement à risque de se complexifier davantage et requiert que des mesures préventives, correctives et de suivi soient rapidement mises en œuvre au sein de la Municipalité. Ces mesures doivent notamment avoir pour objectif de rétablir le fonctionnement normal de la Municipalité et de maintenir les services auxquels le public a droit.

Compte tenu de ce qui précède, la DEPIM formule les recommandations suivantes :

1. Que la Municipalité de Sainte-Thècle fasse l'objet d'un accompagnement par la Commission municipale du Québec et, qu'à cette fin, elle adopte dans les meilleurs délais une résolution demandant un tel accompagnement aux fins de mise en œuvre des démarches suivantes :
  - Mandater un tiers neutre afin de procéder à une enquête de recevabilité des plaintes de harcèlement en bonne et due forme puis, au besoin, à une enquête sur l'existence de harcèlement psychologique. Le mandataire devra être un professionnel compétent dans les questions de harcèlement psychologique et être membre d'un ordre professionnel tel que l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés ou le Barreau du Québec ;

- Ce mandataire devra également émettre des recommandations destinées à rétablir un climat de travail sain et à réduire les risques que de telles situations se reproduisent ;
  - Dans l'attente des conclusions et des recommandations du mandataire, des mesures provisoires devront être mises en place afin d'assurer le bon fonctionnement de la Municipalité et du milieu de travail et de prévenir la survenance de nouveaux événements de nature à amplifier la situation. Ces mesures pourront être établies avec le soutien du mandataire et devront minimalement prévoir des suivis auprès des employés concernés afin de déterminer si des faits nouveaux pertinents à la situation doivent être portés à la connaissance de la Municipalité qui devra intervenir promptement, le cas échéant ;
  - Enfin, doter la Municipalité d'outils de gestion de ses ressources humaines appropriés, notamment par l'établissement des rôles et responsabilités des employés par le biais de descriptions de tâches écrites claires, de même que par la mise en place d'un processus d'évaluation du rendement. Pour la soutenir dans cette démarche, la Municipalité devra faire appel à une ressource compétente en ressources humaines.
2. Que la Municipalité rende facilement accessible à tous les élus et employés de la Municipalité la *Politique en matière de prévention du harcèlement, de l'incivilité et de la violence au travail* et qu'elle offre de la formation, par l'entremise d'une personne compétente en la matière, aux élus, aux gestionnaires et aux employés de la Municipalité. Il sera nécessaire que les élus et les gestionnaires soient entre autres formés sur le désamorçage de situations à risque de harcèlement et sur la gestion du harcèlement psychologique ;

Soulignons pour terminer que le maire a indiqué à la DEPIM être en accord avec l'essentiel de ces recommandations, lesquelles lui apparaissaient adéquates et bien fondées.

Québec, le 12 juillet 2022

#### **ORIGINAL SIGNÉ**

Direction des enquêtes et des poursuites  
en intégrité municipale



**Commission  
municipale**

**Québec** 

*La saine gestion au bénéfice de tous*

